business online

ÁRA: 975 FT
02/8–9

Netbiztosítók

Alkotó személyiségek

Veszteséges terjeszkedés

Kitárulkozó ERP
Nyitány

PRÍM

Informatikai stratégia
Múlt, jelen s jövő

Kinek mit, mennyiért?

Magánhálózatok a virtuális térben

Harc az arculatért

9 771416 450007 02059

CRM / ERP / ELEKTRONIKUS KERESKEDELEM / E-GAZDASÁG / ONLINE PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK

MOBILTELEFÓNIA / INTERNETSTRATÉGIA / TUDÁSMENEDZSMENT / PROJEKTMENEDZSMENT / BI

Infoviziók

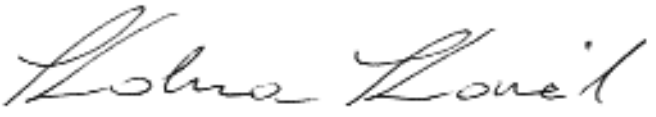
„Az informatika legyen kezdeményező, mutassa fel a lehetőségeket...”

Augusztus közepén nagy megtiszteltetés érte kiadónkat, illetve szerkesztőségünket annak kapcsán, hogy a Neumann János Számítógép-tudományi Társaság (NJSZT) 2002 szeptemberétől egy éven át 2700 példány előfizetésével valamennyi tagjához eljuttatja immáron hetedik évfolyamában járó üzleti kommunikációs folyóiratunkat, a Business Online-t. Miközben a szakma az egyik legjelentősebb magyar „informatikus”, **Neumann János** születésének századik évfordulójára készül, az ágazatban már idestova két éve tartó recesszió a szaklapokat sem kíméli (mint ahogy egy ügynökségi referens fogalmazott a minap, annyi informatikai sajtóorgánum tűnt el mostanság a süllyesztőben, hogy lassan nem tud kit meghívni a sajtótájékoztatókra).

Ilyen körülmények között esett a választás a Business Online-ra, mégpedig **Alföldi Istvánnak**, az NJSZT ügyvezető igazgatójának szavait kölcsönözve azért, mert „az elnökség igyekezett olyan kiadványt választani, amely értékes, szakmailag mély és hiteles tartalmával a téma iránt fogékony, az informatika iránt elkötelezett szakemberek számára érdekes lehet. Az is fontos szempont volt, hogy van-e a lap kiadójának reális stratégiája az iparág nehéz időszakának átvészelésére. Ezen szempontokat mérlegelve esett a választás a Prím Média évente tízszer megjelenő magazinjára.”

Nos, jövőre már az NJSZT tagjai között található „szíjájók”, azaz informatikai főnökök is részt vehetnek a CIO Awardon, a magyar informatikai piac vásárlói oldalának kiemelkedő képviselői, a felhasználók informatikai döntéshozói számára meghirdetett „Az év főinformatikusa” versenyen, amelyet három informatikai kiadó három szakmai lapja, a Business Online, a CW-Számítástechnika és az Infopen CIO Webmagazin idén először hirdetett meg. Első alkalommal a díjazottakat a Vezető Informatikusok Szövetségének tagjai közül választották ki. Ez a jelölési procedúrát nagyban leegyszerűsítette, ugyanakkor nem jelentett túlzott korlátozást, mivel a VISZ meglehetősen jól reprezentálja a hazai CIO-közösséget, de jövőre már bárki – akár magát jelölve, akár valaki más által benevezve – indulhat a CIO-k megmérettetésén.

A lapzártánk előtt egy nappal megrendezett ünnepségen nem egy, hanem mindjárt két díj került kiosztásra – egy a hagyományos, egy pedig az új gazdaság kategóriájában. A számos szempont – többek között a levezetett projektek száma és újdonságtartalma, a cégméret, a felhasználószám, valamint a CIO presztízse – alapján döntő szakmai zsűri a hagyományos gazdaság kategóriájában **Turmezey Lászlónak**, az Unilever, míg az új gazdaság kategóriájában **Jenei Zoltánnak**, a Matáv főinformatikusának ítélte oda a díjat. A nyertesekről részletesebben következő számunkban írunk, addig is álljon itt egy díjnyertes vízió az év CIO-jának tolmácsolásában: „Olyan informatikai szervezetet szerettem volna létrehozni, amely valódi üzleti igényeket támogat, és az informatikai megoldásokkal hozzájárul a vállalat versenyelőnyének biztosításához, ugyanakkor rugalmas és gyors támogatást tud adni a változó üzleti körülmények között. Az informatika legyen kezdeményező, mutassa fel a lehetőségeket az üzleti területek számára, de az üzleti terület legyen a funkcionális rendszerek meghatározója.”



Szerkesztőség:
Kolma Kornél
főszerkesztő
kkolma@prim.hu

Rovatszerkesztők:
Fekete Gizella
(Tanácsadó)
gfekete@prim.hu
Mészáros Péter
(Express)
pmeszaros@prim.hu
Széll András
(Stratégia)
aszell@prim.hu

Megoldás:
Fekete Gizella
felelős szerkesztő
Széll András
főmunkatárs

Fábián Gábor
olvasószerkesztő
gfabian@prim.hu

Tervezte:
Láng László
llang@prim.hu
Tördelte:
Henger Attila
henger@prim.hu
Rajz:
Nagy Kornél

Lapmenedzser:
Walkó Boglárka
bwalko@prim.hu

A kiadó a MATESZ tagja

Kiadja:
Prím Media Rt.
1118 Bp., Ugron Gábor u. 35.
Felelős vezető: Szabó Hédy
Telefon: 248-3230
Fax: 248-3250
Internetcím:
www.prim.hu
E-mail:
bonline@prim.hu
A magazin ára:
975 Ft
Előfizetési díj egy évre:
7800 Ft
Megrendelhető:
levélben, faxon vagy e-mailben
Megrendelés:
Kiss Éva
Tel.: 248-3262
ekiss@prim.hu
Hirdetésfelvétel:
Walkó Boglárka
Tel.: 0630-9840-226

Henger Ágnes
hirdetési igazgató
Tel.: 0630-9840-221
agika@prim.hu
Írásaink szerzői jogvédelem alatt állnak. Mindennemű utánközléshez vagy elektronikus rendszerben való tároláshoz a kiadó hozzájárulása szükséges.
Nyomja: Veszprémi Nyomda Rt.
8200 Veszprém, Őrház u. 38.
Telefon: 06-88-591-630
Felelős vezető: Erdős András
HU ISSN 1416 5058

címlap:
Henri de Toulouse-Lautrec:
Tánc a Moulin Rouge-ban

Tartalom

Üzenet

Infovíziók 3.

Express

Hírháló 6.

A hónap híre: Veszteséges terjeszkedés 13.
Gondban a Deutsche Telekom

Market

Olcsóbb és gyorsabb 14.
Oracle fürtökben

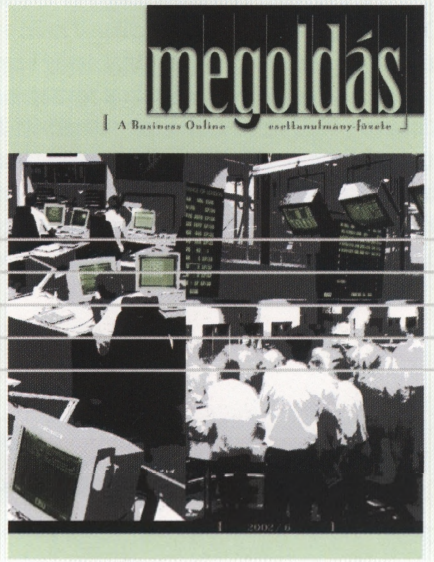
Netbiztosítók 17.

Felmérés a marketingkommunikációról 20.
Várhatóan növekszik az online reklámköltés

Világháló

Offenbeckné dr. Sólyi Ilona kedvenc webhelyei 22.

Megoldás [A Business Online esettanulmány-füzete]



Fröccsöntött minőség II.

Novellre alapozott egységes informatika IV.

Már nem lyukas a cipész cipője VI.

TANÁCSADÓ

Tudásmenedzsment (III.) 25.
Eszközök és kultúrák

A kitárulkozó ERP (I.) 28.
Nyitány

Célkeresztben (II.) 32.
Informatikai stratégia – múlt, jelen s jövő

Emberi tényezők 36.
Az outsourcing nyűgei és gyönyörei (V.)

Gyakorlati tapasztalatok 41.
Beszámoló a Távközlési és Informatikai Projekt Menedzsment Fórumról (II.)

STRATÉGIA

Alkotó személyiségek 44.
Kreativitás az üzleti életben (III.)

PR-mappa 50.
Esetek és tanulmányok a hazai public relations gyakorlatából

Harc az arculatért 51.

ESZKÖZ

Kinek mit, mennyiért? (V.) 53.
Magánhálózatok a virtuális térben

BO'-KÓSTOLÓ

A lapunkban szereplő cégek, intézmények és szervezetek / Termékindex / Rendezvénynaptár / Ízelítő a Business Online következő számából 58.

A vállalatirányítási rendszerek új generációja – kiegészülve többek között a CRM-mel, az SCM-mel s még néhány három-betűs megoldással – mintegy kitárulkozva a külvilág felé egyebek mellett a hatékonyság növekedését és az üzleti reakció-idő csökkenését ígéri (sorozatunk első része a 28–31. oldalon olvasható).

CÉGVILÁG

WWW.VIVENDI.HU

A Vivendi Telecom Hungary gazdát cserél?

A Vivendi Universal nemrég kinevezett vezetője, **Jean-Rene Fourtou** egy elemzőkonferencián vázolta fel a világ második legnagyobb médiabirodalmának helyzetét. A hírügynökségek már jelezték, hogy bajba került a Vivendi, magasak a tartozásai, adósságai rendezése érdekében „komoly átszervezések előtt áll a cég". Ez a jól hangzó kifejezés magyarul annyit jelent, hogy a Vivendi fizetésképtelen, és csak vagyona jó részének eladásával tudja biztosítani további működését. Fourtou elmondta, hogy az adósság csökkentése érdekében el kell adni vállalkozásaikat, üzletrészeiket, azonnal meg kell szüntetni a vállalat készpénz-kiáramlását, és ugyancsak oda kell figyelni a készpénzforgalomra, ami az utóbbi hónapokra nem volt jellemző. Elemzők szerint a 10 milliárd eurós adósság megszüntetése fejében a Vivendi eladja külföldi telekomos érdekeltségeit, így például a spanyolt, a marokkóit, a lengyelt és a magyart is. Ez pedig azt jelenti, hogy hamarosan új gazdája lesz a Vivendi Telecom Hungary Rt.-nek is.

WWW.IBM.HU

Több mint tizenötezer fős elbocsátás az IBM-nél

Szolgáltatási részlegeinek állományából több mint 14 ezer fő, de az egész vállalatot tekintve 15 ezer 600 dolgozó állását szünteti meg az idei második negyedévtől az IBM. A leépítettek 57 százaléka már június 30-án elhagyta a céget, míg a fennmaradó 43 százalék a mostani negyedévben távozik. A mikroelektronikai részlegtől elbocsátottak száma 1400 fő lesz – derül ki a jelentésből. Az IBM szolgáltatatási részlegénél világszerte 150 ezren dolgoznak, és ennek az állománynak csaknem 10 százalékát építi le a „nagy kék". A múlt hónap óta a részleg alkalmazottaihoz sorolható az IBM által átvett PricewaterhouseCoopers tanácsadócég 30 ezer embere is. A 15,6 ezres elbocsátás a teljes állományra vetítve körülbelül 5 százalékot jelent. Az IBM magyarországi érdekeltségénél is folyik a leépítés. Az előzetes jelzések szerint a tavaly 2 milliárd dollárnál nagyobb forgalmat lebonyolító, jelenleg 5 ezernél több dolgozót foglalkoztató székesfehérvári üzem a piaci igények csökkenése miatt mintegy ezer dolgozójától kénytelen megválni.

WWW.UPC.COM

Csőd fenyegeti a UPC-t

Csődeljárás kérésére kényszerülhet maga ellen a holland United Pan-Europe Communications NV (UPC) kábeltévé-szolgáltató, ha nem sikerül végleges egyezségre jutnia adósságai átrendezéséről. A legnagyobb európai kábeltévés műsortovábbító közölte azt is: ha elmarad a hitelezőkkel elvi szinten már kidolgozott egyezmény véglegesítése, a cég esetleg törlesztési moratóriumért is folyamodhat. A UPC-nek 10,7 milliárd eurós adóssága van. A cég júliusban közölte: javaslat szintjén összeállt egy adósságátrendezési program, amely szerint a UnitedGlobalCom Inc., az anyavállalat a birtokában lévő 2,6 milliárd dollárnyi UPC-kötvényt és egyéb adósságot 65,5 százaléknyi UPC-részvényre cseréli, más befektetők pedig 2,9 milliárd dollárnyi további vállalati kötvényért 32,5 százaléknyit kapnának a cég részvényeiből. A UPC éppen előző nap jelentette be, hogy nettó szinten is nyereséges volt a második negyedévben, de az év egészére nem számol nettó profittal.

WWW.MEGATREND.HU

Megatrend: irány a régió, Infosys-bevezetés Romániában

A Megatrend júliusban megkötötte az első külföldi Infosys integrált vállalatirányítási rendszer bevezetésére irányuló, 30 ezer dollár értékű szerződést a kolozsvári székhelyű, nyomdaipari érdekeltségű TipoHolding S.A.-val. Az Infosys román nyelvű változata és jogszabályi megfeleltetése elkészült, így ősztől már élesben működik romániai vállalati környezetben is. A közelmúltban bejegyezték a Megatrend Romania S.R.L. Kft.-t, és a Megatrend további terjeszkedése érdekében a cég nemzetközi projektekkel foglalkozó részlege jelenleg is folyamatos tárgyalásokat folytat Ukrajnában és Szerbiában. A 2002-re 1,8 milliárd forint árbevételt tervező (ez az összeg 2001-ben 1,5 milliárd forintra rúgott) részvénytársaság idén további 2-3 nemzetközi projektre számít. A több mint 30 ezer szócikk lefordításával azt tervezik, hogy igény esetén 3-4 hónap alatt az Infosys más nyelvi változatait is elkészítik, mégpedig úgy, hogy a tíz alapmodulból hatot-hetet lokalizálnak.

ÜZLET

WWW.PRIM.HU

Bíróság elé kerül a Matáv összekapcsolási referenciaajánlata

Közös keresettel fordult a Fővárosi Bírósághoz az eTel Magyarország és a PanTel, amely megtámadja a Hírközlési Döntőbizottságnak (HDB) a Matáv összekapcsolási referenciaajánlatát (MARIO) elfogadó határozatát. A keresetlevél a magyar távközlési előfizetők érdekeit is szem előtt tartva a MARIO-t jóváhagyó határozat felfüggesztését, végső soron hatályon kívül helyezését szorgalmazza. Az eTel és a PanTel az Alternatív Távközlési Szolgáltatók Egyesületének (ATSZE) tagjaként a MARIO-t versenyellenesnek, az egységes hírközlési törvény szellemével és betűjével, valamint az európai normákkal is ellentétesnek tartja. Megállapítása szerint a HDB döntése veszélyezteti a kormányzat távközlési liberalizációra irányuló szándékait, leértékeli a befektetők hazai távközlési vállalkozásokba történő beruházásait.

WWW.IBM.COM

AZ IBM MEGVESZI A PWC TANÁCSADÓI ÜZLETÁGÁT

Az IBM, a világ legnagyobb számítógép-ipari vállalata 3,5 milliárd dollárért megvásárolta a PricewaterhouseCoopers (PwC) tanácsadói üzletágát. Az IBM készpénzzel és részvényekkel fizetett. A PwC tanácsadói részlege, a PricewaterhouseCoopers Consulting (PwCC) 30 ezer embert foglalkoztat. A tranzakció révén az IBM továbbfejleszti amúgy is nagy szolgáltatási üzletágát, amelynek a PWCC felvásárlása után összesen 150 ezer munkatársa lesz. Az ügylet egyszersmind azt is jelenti, hogy a PwCC a korábbi tervekkel ellentétben nem megy a tőzsdére. Május elején a PwCC bejelentette, hogy el akar válni anyavállalatától, és a tőzsdére kíván menni, hogy elejét vegyék az esetleges érdekellentéteknek, amelyek amiatt merülhetnek fel, hogy a PwC tanácsadói és könyvvizsgálói tevékenységet is folytat.

WWW.GROUPMENATEP.COM

AZ ANTEL HOLDINGS VÁSÁROLJA FEL A KPNQWEST KÖZÉP-EURÓPAI ÉRDEKELTSÉGEIT

Lezárult a KPNQwest közép-európai leányvállalatainak – így többek között a GTS-Datanetnek – az eladási folyamata. Az Antel Holdings Ltd., a Group MENATEP kizárólagos tulajdonú leányvállalata a napokban aláírta az adásvételi szerződést a KPNQwest Ebone Central Europe B.V. 100 százalékának a Citigrouptól történő felvásárlására. A végleges vételárat a KPNQwest Ebone Central Europe B.V. teljes körű pénzügyi könyvvizsgálata után állapítják meg. „Az Antel Holdings elkötelezte magát a KPNQwest Central Europe B.V. cégei piaci pozíciójának további fejlesztése és erősítése mellett" – nyilatkozta **Alexander Kabanovszky**, az Antel Holdings Ltd. igazgatója.

WWW.EDS.COM

EDS MAGYARORSZÁG: INFORMATIKAI OUTSOURCING

Az EDS Magyarország és a K&H Bank aláírta a hazai piac első banki BPM-tevékenységkihelyezéséről szóló megállapodását, amely szerint a bank egyes back-office tevékenységeit a jövőben az EDS végzi. A nemzetközi bankszakmában kialakult legjobb gyakorlat és folyamatok megvalósítását az EDS ezen a területen felmutatott jelentős referenciái – többek között Angliában a Royal Bank of Scotland és az Abbey National Bank, valamint Amerikában a Citigroup részére végzett szolgáltatásai – garantálják.
Az EDS befejezte a Matáv felhasználói számítógépállományának lecserélését és egységesítését. A hazai piacon mind volumenében, mind komplexitásában példa nélküli, közel kétéves projekt során közel 9200 asztali számítógép és notebook cseréjére került sor. Közép-Európa telekommunikációs iparágának legnagyobb IT-tevékenységkihelyezési szerződése keretében az EDS helpdeskszolgáltatásokat és helyszíni támogatást nyújt a Matávnak, valamint irodai szerverek, munkaállomások, illetve középkategóriás számítógépek üzemeltetését végzi.

WWW.VODAFONE.COM

A VODAFONE FELVÁSÁROLTA AZ UTOLSÓ MANNESMANN-RÉSZVÉNYEKET IS

A Vodafone bejelentése szerint immár teljesen lezárult az egykori Mannesmann-tulajdonosok kártalanítása: a kisebbségi részvényesek egy Vodafone-papírjukért 228,15 eurót kaptak. A Vodafone korábban 217,91 eurós részvényenkénti árat határozott meg, de azt néhány – a fizetendő összeget túl alacsonynak találó – részvényes panaszára megemelte. A közel kétmillió értékpapírt a Vodafone 440 millió euróért vette meg, mintegy 4 ezer tulajdonostól, aki együttesen az 506 millió részvény 0,4 százalékánál kevesebbet birtokolt. A Vodafone 2000 elején vásárolta fel a Mannesmannt. A 176 milliárd eurós ügylet jóváhagyása sokáig kétséges volt, mert az EU aggódott amiatt, hogy a fúzió monopolhelyzetet teremt az új cég számára, kiváltképp Nagy-Britanniában és Belgiumban. **Mario Monti** versenyügyi főbiztos ezért csak bizonyos feltételekkel engedélyezte a felvásárlást, úgy, hogy más szolgáltatók is hozzáférjenek az európai piachoz. Az egyesülésből a legnagyobb tőkeértékű európai vállalat született meg, megerősítve a Vodafone világelsőségét a mobiltelefon-szolgáltatásban.

WWW.MICROSOFT.HU

MICROSOFT–HP: ERŐFORRÁS-KIHELYEZÉSI SZERZŐDÉS

A Microsoft és a Hewlett-Packard (HP) globális erőforrás-kihelyezési szerződése megteremtette a két világcég magyarországi együttműködésének hivatalos feltételeit is – nyilatkozta **Mezriczky László**, a HP Magyarország marketingigazgatója. A HP Magyarország közleménye szerint a megállapodás alapján a HP látja el a Microsoft vállalati ügyfélszolgálatát a világ 68 országában. A Compaq már évek óta technikai segítséget nyújt a Microsoft vállalati végfelhasználóinak Magyarországon, s most a Compaq és a HP fúziója révén az új cég viszi tovább a korábbi ügyfélkapcsolatokat. A közlemény a szerződés részleteiről mindössze annyit árul el, hogy a HP és a Microsoft több millió dolláros globális outsourcing-szerződése több évre szól.

MEGOLDÁS

WWW.XBRL.ORG

PWC–NASDAQ–MICROSOFT: EGYÜTT AZ EGYSÉGES KÖNYVVITELI FÁJLRENDSZERÉRT

Az elmúlt hónapok sorozatos tengerentúli és európai pénzügyi csalásai fényében fontos kezdeményezésnek tűnik a Microsoft által bevezetendő, immáron a PricewaterhouseCoopers könyvvizsgálócég, valamint az új gazdaság részvényeit tömörítő Nasdaq által is támogatott könyvviteli fájlforma szabványosítása.

A Microsoft már korábban megkezdte Extensible Business Reporting Language (XBRL) nevű fájlrendszerének kidolgozását, amely kifejezetten a könyvelési adatok sokaságának kezelésére készült. Az Excel 2000, illetve az Excel XP alatt működő megoldás népszerűsítésére jó ürügy a többek között az Enron és a WorldCom bukását fémjelező elmúlt időszak. Más kérdés, hogy időközben a keresleti oldalon ugyancsak megjelent az igény – ezt jelzi a PricewaterhouseCoopers és a Nasdaq támogatása is. Az XBRL tulajdonképpen a széles körűen használt XML kibővített változata, és segítségével könnyebb megbirkózni az adathegyek átvitelével és kezelésével. A gond pedig leginkább ez, hiszen a könyvelési csalások egyik gyakori technikája nem is annyira az adatok visszatartása, hanem inkább a túlinformálás: a rengeteg szám között elvész a lényeg, elsikkadnak a félrekönyvelések.

WWW.PRIM.HU

EGYEDI KÉPÜZENET MOBILON

A San Franciscó-i Digital Custom Group és magyarországi partnere, a VerAnim kifejlesztett egy olyan automatikus képfeldolgozó programot, amely képes egy fényképet a mobiltelefonokon megjeleníthető képüzenetté vagy operátorlogóvá átalakítani.
A program elsősorban arcok feldolgozására készült, de alkalmas bármilyen más fotó feldolgozására is.
Dr. Takács Barnabás, a Digital Custom társelnöke és fejlesztési igazgatója úgy véli: „a kifejlesztett technológia nagyban hozzájárulhat ahhoz, hogy az egyre elterjedtebb képüzenetek végre valóban személyesek és egyediek legyenek". Az új szolgáltatást, amely a Digital Custom és a VerAnim által nyújtott magas színvonalú, professzionális termékeket fogja kiegészíteni, hivatalosan szeptember végén a Kölnben megrendezett PhotoKina kiállításon jelentik be. A magyarországi kísérleti bevezetés azonban várhatóan már ezt megelőzően, az ősz első napjaiban megtörténik.

OTN.ORACLE.COM

ORACLE: FORRÁSKÓDKÉNT IS KÖZZÉTETT FÜRTÖZÖTT LINUX-FÁJLRENDSZER

Az Oracle most első alkalommal forráskódként is közzéteszi új technológiáját, a fürtözött Linux-fájlrendszert. A forráskód már letölthető az Oracle online fejlesztői hálózata, az Oracle Technology Network (OTN) webhelyéről. Az új, olcsó Linux-platformon is elérhető fürtözött fájlrendszer segítségével az Oracle9i Real Application Clusters rendszerek felhasználói könnyen megoldhatják fájljaik fürtözött környezetben való kezelését. Az Oracle9i adatbázis-kezelő 2-es verziójában elérhető fájlrendszerrel a rendszeradminisztrátorok a szokásos szemantikát alkalmazhatják a nagy adatfájlok kezelésére és kiterjesztésére anélkül, hogy az csorbítaná a rendszer nagyfokú rendelkezésre állását, megbízhatóságát vagy teljesítményét. Korábban az adatbázis-adminisztrátorok csak raw diskek segítségével tudtak Oracle9i Real Application Clusters-fürtöket kialakítani Linux alatt, ami kevésbé hatékony és költségesebb megoldás volt.

WWW.BMCSOFTWARE.COM

BMC SOFTWARE: ÚJ MEGFIGYELÉSI MEGOLDÁS

Új, ágenstől független nyomon követési megoldást jelentett be a BMC Software Inc. A Patrol Express a BMC Software vállalati szintű rendszerfelügyeleti megoldása, a Patrol egyszerűsített és költségkímélő változata. A Patrol Express kedvező feltételekkel biztosítja azoknak a rendszereknek a megfigyelését, amelyeknél nincs szükség olyan nagy hatékonyságú és kifinomult felügyeletre, amilyet a Patrol nyújt. A Patrol Express lehetővé teszi, hogy az ügyfelek a távolból, a tűzfalakon keresztül biztonságosan nyomon követhessék a platformokat és az alkalmazásokat. Mivel pedig a megoldás ágenstől független, a megfigyelt eszköznél sincs szükség ágensre. Ezáltal a vállalkozás költséghatékonyan és egyszerűbben üzemelhet.

TERMÉK

WWW.MANAGEMENTKIADO.HU

HÁROMNYELVŰ ÜZLETI SZÖVEGÉPÍTŐ

Megjelent a Management Kiadó legújabb terméke, az Üzleti szövegépítő. A szoftver több mint 3000 mondatot és „ütős" kifejezést kínál magyar–angol, magyar–német és háromnyelvű változatban az idegen nyelven íróknak. A termék beszámolók, javaslatok, jelentések, levelek készítésekor igen hasznosan támogatja az idegen nyelvű fogalmazást. A szoftver lehetőséget ad a kommunikációs szándék (megkeresés, pozitív és negatív megnyilvánulás, intézkedés, kérés stb.) szerinti keresésre, mindezt kész mondatokra és kifejezésekre. A másik lehetőség az üzleti élet helyzetei, területei, formái (alkalmak, kapcsolatok, értékesítés, munkaerő, vállalkozás stb.) szerinti keresés hasonló módon. A harmadik rész az angol, illetve a német nyelvű levelezés, írásos kommunikáció szabályait tartalmazza, többek között olyan hasznos anyagokkal, mint például az új német helyesírás szerint írandó összes szó listája, az eltérő jelentésű amerikai és angol kifejezések összevetése, az összes erős (rendhagyó) ragozású angol és német ige felsorolása, érdekes chatrövidítések stb.

WWW.PRIM.HU

UNITED LINUX: KÖZEL AZ ELSŐ BÉTA-VÁLTOZAT

A United Linux szövetség bejelentette, hogy hamarosan kiadja közös linuxos operációsrendszer-disztribúciójának első béta-változatát. A United Linux közösség, amelyet a Caldera, a Connectiva, a SuSe és a Turbolinux társaság hozott létre a közelmúltban, elsődleges célja a Linux operációs rendszer fejlesztésének átszervezése, illetve a jelenleginél hatékonyabbá tétele. A társaságok egy olyan, egységes Linux-megoldást kívánnak piacra dobni, amely szabványos forgalmazási, hitelesítési és támogatási irányelv alapján készül, és kifejezetten a vállalati felhasználókat célozza meg.

LAPZÁRTA

WWW.HUNGEXPO.HU/INDEX2.PHP

INFO A SZAKMÁNAK ÉS A NAGYKÖZÖNSÉGNEK

A korábbi Info kiállítást 2002-ben újrapozicionálta a Hungexpo Rt. Az informatikai és telekommunikációs ágazat professzionális felhasználói, résztvevői számára Infotrend néven új, konferencia alapú szakkiállítást kínál október 29. és 31. között a Budapesti Vásárközpontban. Az informatika fogyasztókhoz közel álló termékeinek bemutatására, azok értékesítésére pedig Infomarket néven – a BNV-vel párhuzamosan, szeptember 13. és 19. között – egy fogyasztási típusú nagyközönségvásár megrendezésével nyújt lehetőséget. Az Infotrend előadásai az informatika és a telekommunikáció jelen piaci állapotának, valamint a közeljövő trendjeinek felvázolására vállalkoznak. Az Infotrend emellett a kiállítók igényeit mind jobban kiszolgáló, komplex szolgáltatáscsomagokat kínál, amelyek személyre szabottá teszik a kiállítási részvételt. A szakmai szervezetek által összeállított konferenciatémák: az eEurope pluszráfordítás és várható eredmény; az információs társadalom fejlődésének eszköze és célja az oktatás; a munkaképesség megőrzését szolgáló informatika, kommunikáció; a közösségi lét minősége és az informatikai alkalmazás. A kiállítók számára is lehetőség nyílik majd céges prezentációk tartására nem kevésbé izgalmas témákban, mint a biztonság, az internetes tartalomszolgáltató rendszerek, az e-CRM, az integrált vállalatirányítási és vezetői információs rendszerek, az online marketing, az e-learning (befektetői és technológiai fórum), az e-banking, e-Europe, e-government és a mobil üzleti szolgáltatások.

WWW.MTI.HU

A DEUTSCHE BANK VEZETTE KONZORCIUMÉ A CESKY TELECOM

A cseh kormány döntése alapján a Cesky Telecom 51,1 százalékos állami többségét a Deutsche Bank–TDC–Blackstone Group konzorcium veheti meg – jelentette be **Bohuslav Sobotka** pénzügyminiszter. A részvénycsomagért a konzorcium 1,82 milliárd eurót, azaz 55,3 milliárd koronát fog fizetni egy tételben. Sobotka elmondta, hogy a Cesky Telecom eladásából az államkasszába befolyó összeget a kormány nem fogja költségvetési pénzként kezelni, és a Cseh Nemzeti Bank devizaszámláján keresztül váltja koronára. A pénzügyminiszter szerint ennek következtében az üzlet várhatóan nem befolyásolja majd a korona árfolyamát.

WWW.NEC.COM

„ZÖLD PC" AZ NEC-TŐL: A KÖRNYEZETVÉDELEMNEK MEGVAN AZ ÁRA

A japán PC-gyártó környezetvédelmi szempontok figyelembevételével tervezett, ólommentes, újrafeldolgozható asztali gép megjelentetését tervezi, ám az új szemléletnek egyelőre még magas az ára. A PowerMate egy minden egyben típusú gép, 15 colos sík megjelenítővel, 900 MHz-es Transmeta Crusoe processzorral és 256 MB memóriával. A nem túl ütőképes konfiguráció irodai munkára tökéletesen alkalmas, az egyetlen gondot ugyanaz okozza, mint az IBM hasonló, leállított sorozata, a NetVista X esetében: a PowerMate ára nem kevesebb mint 1599 dollár. A Japánban Mate néven már bemutatott gép ott mint a zsúfolt japán irodák hely- és energiatakarékos, egyben feltűnően csendes kiegészítője jelent meg. Az amerikai vásárlók számára azonban inkább a környezetvédelmi szempontokat emelik ki, a PowerMate kijelzője ugyanis nem tartalmaz ólmot. Az alaplapon használt forrasztóanyag szintén 0 százalékos ólomtartalmú, sőt az NEC saját szabadalmaként bevezetett NuCycle műanyagból készült burkolat a gyár állítása szerint 100 százalékban újrahasznosítható. A nagy kérdés azonban az ár, amely enyhén szólva magas – ennyiért a hagyományosan környezetszennyező PC-kből minden szempontból kétszeres teljesítményűt vásárolhatunk.

WWW.GRAPHIT.HU

EGYESÜL A GRAPHIT KFT. ÉS AZ INFOGRAPH KFT.

A mérnöki informatika területén dolgozó két nagy múltú hazai cég, a GraphIT Kft. (korábban Intergraph Magyarország) és az Infograph Kft. között létrejött megállapodásnak megfelelően az Infograph Kft. beolvad a GraphIT Kft.-be, amely a jövőben továbbra is GraphIT Kft. néven működik. Az egyesülés révén a GraphIT a magyar piac egyik legjelentősebb, GIS- és CAD/CAM-rendszerekkel foglalkozó vállalkozása lesz, amelynek idei várható összevont árbevétele meghaladja a félmilliárd forintot. A GraphIT Kft. célja, hogy az erőforrások koncentrálásával hatékonyabban tudja azokat ügyfelei igényeinek megfelelő termékek fejlesztésére és támogatására fordítani. Tevékenységét a jövőben két üzletágba szervezi: térinformatika (GIS) és gépészeti tervezőrendszerek (CAD/CAM).

WWW.AOLTIMEWARNER.COM

AZ AT&T MEGEGYEZETT AZ AOL TIME WARNERREL

Az AT&T amerikai távközlési óriás 3,6 milliárd dollárért eladta megmaradt érdekeltségét a Time Warner Entertainment (TWE) vállalkozásban, de az HBO-ban 21 százalékos részesedést megtartott. A vevő az AOL Time Warner, a világ vezető médiavállalata, amely a TWE-ben az AT&T társa volt. Az évek óta készülő ügylet értelmében az AT&T 2,1 milliárd dollár készpénzért, valamint másfél milliárd dollár értékű AOL-részvényért és kötvényekért cserébe adta át 27,6 százalékos részvénycsomagját. Az AT&T belement abba is, hogy kábelhálózatán hozzáférést biztosítson az AOL internetszolgáltatása számára, amely létfontosságú lehet az internet- és médiaóriásnak – írja a Reuters. A TWE magában foglalja a Warner Bros filmstúdiót, az HBO kábelcsatornát, valamint a Time Warner Cable nagyobb részét is. Az ügylet értelmében az AT&T ugyanakkor részesedéshez jut a Time Warner Cable kábeltévé-hálózatban.

A hónap híre

Veszteséges terjeszkedés

Gondban a Deutsche Telekom

Európa legnagyobb távközlési vállalata, a német Deutsche Telekom (DT) augusztus 21-én sajtótájékoztatón ismertette első félévi eredményeit és ezek fényében terveit. Az eredmény rosszabb, mint amire a gazdasági elemzők számítottak. Közel négy (3,9) milliárd euró veszteséget könyvelhetett el az idei év első felében a német nagyvállalat, amit a nemrég leváltott elnök-vezérigazgató, RON SOMMER számlájára írnak, mondván, az ő vállalati stratégiájának, terjeszkedési koncepciójának következménye a lesújtó hír.

Az idei nettó veszteség tízszerese (!) a tavalyi első félévinek, annak ellenére, hogy az eladások 15%-kal emelkedtek. A jelentések kiemelik, hogy – érdekes módon – csak az első félév összeredményeit ismertették, vagyis azt nem bontották le a szokásos negyedéves szintre. A hat héttel ezelőtt kinevezett új főnök, az osztrák HELMUT SIHLER dicsérte elődjét a vállalat gazdasági helyzetének rendbetételére tett (késői) kezdeményezéseiért. Sihler ennek megfelelően 22 000 munkahely és további befektetések megszüntetését, valamint részvény- és ingatlaneladásokat helyezett kilátásba a vállalat adósságainak mielőbbi törlesztése érdekében. A Deutsche Telekom elnöke azt szeretné, ha az adósság 2003 végére 50 milliárd euróra csökkenne.

Az érdeklődés középpontjába azonban a DT amerikai érdekeltsége, a legkevesebb 34 milliárd euróért megvásárolt VoiceStream került, hiszen az volt Ron Sommer terve, illetve álma, hogy a német telefontársaságot, az egykori állami monopóliumot globális, világméretű távközlési óriássá alakítsa át. Ezért a központi kérdés ma már az, hogy vajon a DT eladja-e a részvénytársaság gyöngyszemét, vagy sem. Silher elnök azonban igen diplomatikusan kitért az egyenes válasz elől, azaz nyitva hagyta a kérdést.

Különben ez a „kérdés-nyitvahagyás” jellemezte az egész sajtótájékoztatót, ami tőzsdei elemzők szerint egyszerű politikát takar. A DT vétójoggal rendelkező részvényese a német állam, és rajta keresztül csaknem hárommillió német kisbefektető, akikért az állam, illetve a mindenkori kormány – mint potenciális szavazókért – bizonyos felelősséggel tartozik. A német parlamenti választások szeptember 22-én lesznek, és ezért a DT mostani vezetőit Ron Sommer nem éppen egyszerű menesztése után csak hat hónappal választották meg. Ez alatt megszületik a politikai csatározások eredménye, és a megalakulandó új kormány már a saját belátása szerint dönt, s avatkozik bele Európa legnagyobb távközlési részvénytársaságának további sorsába. Ezért úgy tűnik, német részről a Matáv–Westel ügyet sem bolygatják november előtt. Addig pedig tovább lehet találgatni és pletykálni.

A Deutsche Telekom elnöke azt szeretné, ha az adósság 2003 végére 50 milliárd euróra csökkenne.

Olcsóbb és gyorsabb

Oracle fürtökben

Jó néhány éve már annak, hogy az Oracle megarendezvényén, az OracleWorldön (korábban Oracle OpenWorld) az NC-ről zengtek dicshimnuszokat az előadók. A hálózati számítógép azóta csöndben kimúlt – egyesek szerint ez talán túlzás, inkább csak megtalálta szűk piacát –, az idei, Koppenhágában nyár elején megrendezett OpenWorldön már az adatbázisoké és az alkalmazáskiszolgálóké volt a főszerep. Ennek megfelelően a Microsoftnak is sokkal kevesebb kritika jutott, ám nem úgy az IBM-nek, az Oracle ugyanis első számú ellenlábasát már a „kék óriásban", pontosabban annak adatbázis- és fürtözési megoldásaiban látja.

SOK LÚD DISZNÓT GYŐZ

Mióta az informatika recessziós korszakát éli – idestova jó másfél éve –, még az éves szinten dollármilliárdos forgalommal rendelkező nagyok is rákényszerülnek az üzletimodell-váltásra, de arra mindenképpen, hogy az általuk forgalmazott termék kapcsán ne csak a hatékonyság növekedését és a beruházás jövőbeni megtérülését, hanem az azonnali megtakarításokat is hangsúlyozzák. **LARRY ELLISON**, az Oracle elnök-vezérigazgatója előadásának legelején mindjárt fel is tette a kérdést: „Miért vásároljunk (adatbázis- és/vagy alkalmazáskiszolgálónak) drága IBM-szervereket, amikor 4-8 olcsó PC-t összekötve ugyanolyan vagy még gyorsabb szervert tudunk munkára bírni?" Ráadásul, mint az Oracle első embere elmondta, habár az IBM szerverei egy sima PC-vel összehasonlítva sokkal megbízhatóbbak, ám nyolc PC-t fürtbe kötve már az utóbbi lesz a megbízhatóság nyertese.

A fürtözési technológia újabb felvirágoztatása érdekében – és hogy a „vashoz" szükséges „lágy áru" se legyen drága – az Oracle már szövetségesre is talált az egyik legismertebb Linux-disztribútor személyében. A RedHattal karöltve olyan fájlrendszert (Cluster File System) fejlesztett ki, amelynek révén a Linux teljesen felnőtt, vagy ha úgy tetszik, készen áll bármilyen meg-

Kapcsolódó webcímek:

WWW.ORACLE.COM

WWW.TPC.ORG

„Miért vásároljunk drága IBM-szervereket, amikor 4-8 olcsó PC-t összekötve ugyanolyan vagy még gyorsabb szervert tudunk munkára bírni?”

ÜZLETI INFORMÁCIÓS KÖZPONT

JON PAGE, az Oracle üzleti intelligenciáért, illetve adattárház-megoldásokért felelős EMEA-elnökhelyettese lapunknak adott exkluzív interjújában a különböző BI (Business Intelligence – üzleti intelligencia) megoldások közül jelenleg a CRM-et, illetve az adatbázissal egybeépített OLAP-ot tartja a cégek számára a legfontosabbnak. „Manapság a vállalatok számára – legyen szó akár termékfejlesztésről, akár marketingről, akár a főbb stratégiai irányvonalak meghatározásáról – egyre fontosabb, hogy előre meg tudják határozni, ügyfeleik, vásárlóik miképpen reagálnak majd bizonyos szituációkra, például milyen jövőbeni igényeket támasztanak egy adott termékkel, szolgáltatással kapcsolatban.” Mindezt a CRM (Customer Relationship Management – ügyfélkapcsolat-menedzsment) teszi lehetővé, amelynek aktualitását talán említeni sem érdemes, hiszen – pestiesen szólva – mostanában már a csapból is az ügyfélkapcsolat-kezelés informatikával támogatott megoldási formája folyik. Bankok, biztosítótársaságok, no és természetesen telecomcégek a CRM potenciális, illetve meglévő felhasználói – mondja Page –, de tulajdonképpen e körbe tartozhatnak mindazok, akik nagy, több tízezres ügyfélszámmal rendelkeznek.
Ami pedig az OLAP (OnLine Analytical Processing – valós idejű elemzés) és az adatbázis-kezelő összeházasítását illeti, Page szerint mostantól az üzleti elemzések gyorsabbá és hatékonyabbá válnak, mégpedig a már piacon lévő Oracle 9i R2 által. Az Oracle filozófiája szerint ugyanis az elemzés tárgyát képező adatok mostantól közvetlenül, egy helyen rendelkezésre állnak, s így – a beépített OLAP által – az adatbázis egyfajta üzleti információs központtá válik. E megoldás ráadásul még az üzemeltetési költségek megtakarításával is együtt jár.

mérettetésre. A népszerű Oracle 9i adatbázis-kezelő 2. verziója mellé megvásárolható Oracle 9i Real Application Cluser segítségével a rendszereiket folyamatosan fejlesztő, bővítő vállalatok, illetve szervezetek akár egyetlen olcsó számítógéppel is elindulhatnak, és a gépek számának növelésével – az alkalmazások bárminemű módosítása nélkül – könnyedén lépést tarthatnak a kapacitásigény növekedésével. A rendszerhez hozzáadott minden új számítógép – amellett, hogy növekszik a teljesítmény – fokozza a redundanciát, s ennek megfelelően a biztonságot is. „Az Oracle 9i Real Application Cluser szinte korlátlan méretezhetőséget és folyamatos rendelkezésre állást biztosít, ráadásul – szemben az IBM nem mainframe-en futó DB2-es megoldásával – ezt gyakorlatilag minden kereskedelmi forgalmú alkalmazás számára lehetővé teszi” – mondta Ellison, aki ezt követően az Oracle 9i második verziójának legfrissebb újdonságait is bemutatta.

ÚJ VILÁGREKORD

A 9i R2 – amelynek gyökerei 25 évre nyúlnak vissza – új funkciókat kínál a rendelkezésre állás, az adattárházak, valamint a natív XML-szolgáltatások terén. Ezen új funkciók egyike az integrált adatraktározás és -elemzés, az Oracle Data Guard és a 2. verzióban új szolgáltatásként megjelenő Oracle XML DB, amely a szervezet teljes információs vagyonát – az XML-ben írt internetes tartalomtól egészen az SQL alapú tranzakciókig – összefogja. Itt van tehát egy ígéretes adatbázis-fürtözési megoldás, amelynek megvalósítása ezenfelül – jelentős részben a Linuxnak köszönhetően – még alacsony költséggel is jár, de vajon mi újság a sebességgel? Nos, az Oracle-nek új világrekordot sikerült felállítania a TCP-H sebességpróbán.
E rekordhoz majd feleannyi (egészen pontosan 44 százalékkal kevesebb) hardverre volt szükség, mint a HP-n futó IBM DB2 esetében, az adott teljesítményre jutó ár pedig 32 százalékkal volt alacsonyabb. A koppenhágai OracleWorldön közreadott hír szerint a Sun-konfiguráción futó Oracle 9i az NCR Terradata eddigi legjobb, három terabájtos eredményét is 29 százalékkal túlszárnyalta 44 százalékkal kevesebb hardver és 80 százalékkal alacsonyabb fajlagos költség mellett.

Informatikai infrastruktúra önkormányzatoknak

Több mint kétezer önkormányzat teheti meg első (esetleg második) lépését az önkormányzati informatika irányába annak a két és fél milliárd forintnak köszönhetően, amelyet az IS17-es informatikai pályázat keretében elnyert.

A támogatás igénybevételére szeptember 9. és október 9. között nyílik lehetőség, az önkormányzatoknak egy hónap alatt kell meghozni döntéseiket, s ehhez bizony nem kevés információra van szükség, hiszen a támogatás igénybevételének is szigorú koreográfiája van.

Az Albacomp – missziónak tekintve az önkormányzatok infrastruktúrájának fejlesztését – a Prím Médiával együttműködve egy microsite-ot hozott létre, amely szeptember 9-étől teljes körű felvilágosítást nyújt az IS17 témájában. Bár az IS17 domainnév feltehetőleg csak 12-14-én állítható üzembe (a kéthetes várólista akkor szűnik meg, így a **WWW.IS17.HU** csak akkortól él), addig is a **WWW.ALBACOMP.HU/IS17** és a **PRIM.HU/IS17** oldalon megtekinthető a pályázattal kapcsolatos összes tudnivaló, beleértve a győztesek listájától a megrendelőformula kitöltési útmutatójáig mindent.

A pályázat keretében államilag támogatott infrastruktúra beszerzési lehetőségein túlmenően a két cég arra vonatkozóan is ajánlatot tesz az önkormányzatoknak, hogy mi az, amivel mindjárt hadba is állíthatják ezeket az eszközöket. Bizonyos termékekhez az Albacomp, illetve a Prím által kiírt pályázat révén ingyen juthatnak hozzá az önkormányzatok.

Kapcsolódó webcím:

WWW.IS17.HU

IKTATÁIS PROGRAMCSOMAG INGYEN

Azoknak az önkormányzatoknak, amelyek a szoftverkövetés, a karbantartás havi szinten minimális költségeit vállalják, az Albacomp ingyen szállítja az Iktatás programrendszert. Ez a szoftver kifejezetten az önkormányzatoknak készült, ma is működő változatát Székesfehérvár Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala például már 1998 januárjától „üzemszerűen” használja. Segítségével ez ideig sok százezer ügyiratot iktattak és kezeltek, csakúgy, mint a szombathelyi önkormányzatnál, ahol **DR. KACZMARSKI JÁNOS** jegyző és **KERINGER ZSOLT** informatikai irodavezető egyaránt megerősítette, hogy nélküle ma már el sem tudják képzelni a város ügyeinek intézését.

„Az Iktatás remekül és gördülékenyen működik, fennakadás soha nem volt vele kapcsolatban, holott ma már több mint negyedmillió irat futott át rajta. A program év közben is bármikor előállítja a központilag megszabott tartalmú és formátumú statisztikákat. Lehetőséget ad továbbá az egyes csoportok, ügyintézők teljesítményének meghatározott szempontok (ügymennyiség, ügyviteli hatékonyság stb.) szerinti mérésére, ellenőrzésére is, így a határidők betartásától az eredményesen lezárt ügyek számáig, jellegéig minden lényeges tényezőről kimutatás készíthető.”

HONLAP- ÉS PORTÁLÉPÍTÉS INGYEN

Azoknak az önkormányzatoknak, amelyek saját honlapot, helyi internetes portált építenek ki, a portál-építőelemekkel nevet szerzett Prím Média nyújt segítséget. A Prím olyan megoldást kínál az önkormányzatoknak, amelyhez nem kell drága indulóberuházás, nem kell webszervert vásárolni, honlapot és portálszolgáltatásokat fejleszteni, mégis sokoldalú weboldal segíti a település belső és külső kommunikációját. A tartalom frissítése, az aktualizálás webes felületen keresztül történik, amihez elegendő egy internetre kötött számítógép (ezt biztosítja az önkormányzatoknak az IS17), a többit (üzemeltetés, sávszélesség, műszaki háttér) elvégzi a Prím.

Az ingyenes levelezőrendszertől az online hirdetési lehetőségek kihasználását biztosító reklámkiszolgálóig mindent tartalmazó, a Prím Média által üzemeltetett weboldal beruházási költsége és első háromhavi működtetése ingyenes, s utána is csupán havi néhány tízezer forint az üzemeltetési díj, vagyis meg sem közelíti a hivatal egyetlen alkalmazottjának havi bérköltségét, miközben több munkatársat pótol.

Az Albacomp és a Prím bízik abban, hogy a felajánlott többletszolgáltatások segítenek kihasználni az IS17-ben rejlő lehetőségeket, és az önkormányzatok nemcsak megteremtik, de optimálisan „termőre is fordítják” a most elnyert informatikai infrastruktúrát. **(X)**

Netbiztosítók

Kezdetleges formája volt ugyan a biztosításnak, de a kereskedők már a Kr. e. harmadik évezredben megegyeztek, hogy karavánjaik kifosztása esetén a keletkezett károkat közösen viselik, csakúgy, mint a rabszolgatartók, akik szintén szövetkeztek, hogy a szökésekből származó veszteségeket egymás között felosszák. Így kezdődött, jelenleg pedig már az interneten keresztül történő biztosításkötésnél tart a szakma, s hogy ez utóbbit milyen feltételekkel nyújtja, és persze nem utolsósorban milyen jövőbeni online terveket szövöget, arról alábbi összeállításunkban adunk számot.

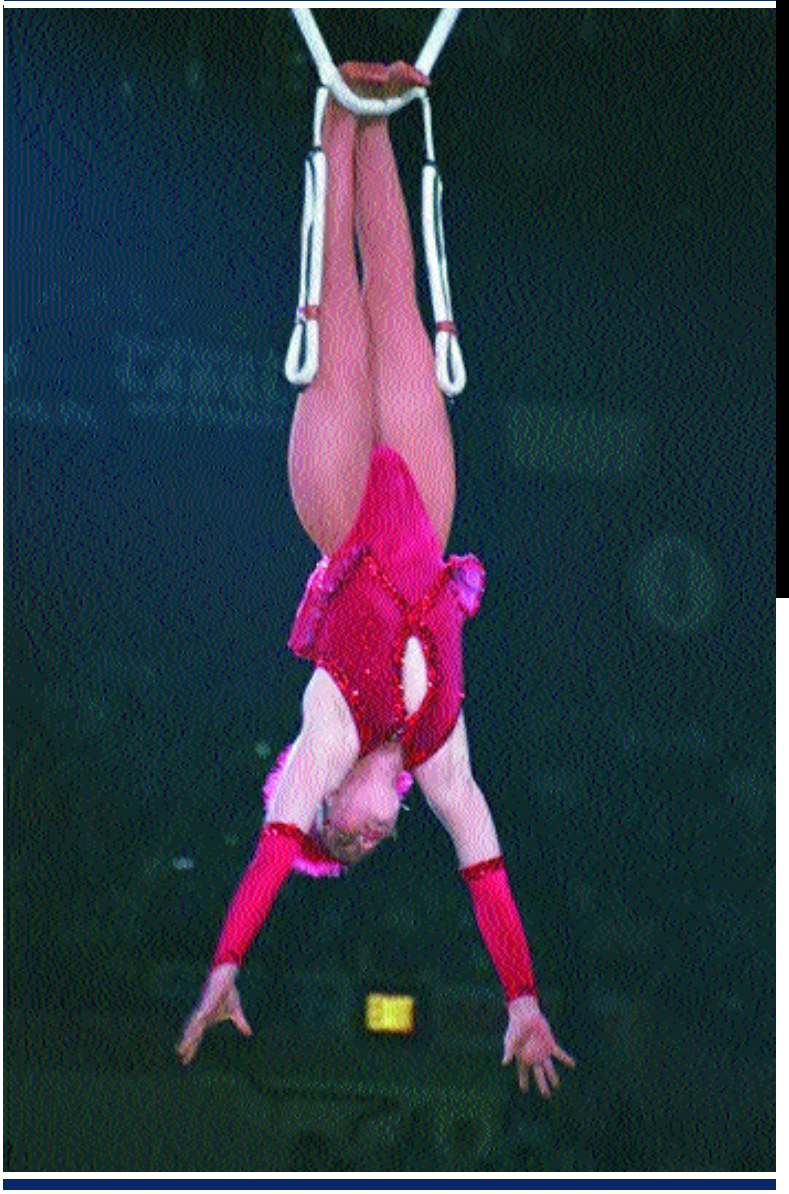
...az online biztosításkötés csak akkor lehet hosszú távon sikeres, ha ügyfélszolgálattal is kiegészül...

Habár a biztosítási díj interneten keresztül történő azonnali kiegyenlítésére még nincs lehetőség (bár két esetben már tervezik – lásd a táblázatot), és a papírmunkának is csak egy részétől szabadulunk meg, összességében kényelmesebb – és néha olcsóbb – megoldás az online kötés. Az ember fogja magát, leül a monitor elé, begépeli a megfelelő webcímet, kiválasztja a biztosításfajtát és a konstrukciót, ajánlatott kér, s ha minden rendben van, akkor az adatlap kitöltésével már meg is köttetett az alku. Tipikusan így zajlik ez annál a hat biztosítótársaságnál, illetve alkusznál, amely leendő és meglévő ügyfeleit online is kiszolgálja. Ezt követően még számítani kell a postás érkezésére, aki az aláírandó szerződést és a számlát hozza, de az online kötések esetében egyes biztosítási fajták már azonnal vagy az elkövetkezendő napokban „élesednek", azaz a kockázatviselés a szerződés tényleges aláírása előtt megkezdődik (néhány feltétel – szerződés időben történő visszaküldése, számla befizetése – jövőbeni teljesülése esetén visszamenőleg).

AKÁR 20 SZÁZALÉKKAL IS OLCSÓBB

Természetesen az online biztosításkötés csak akkor lehet hosszú távon sikeres, ha ügyfélszolgálattal is kiegészül – ez több-kevesebb szolgáltatással és lehetőséggel mindegyik aspiráns oldalán megtalálható. Az e tekintetben az élbolyba tartozó Generali-Providenciánál többek között online kárbejelentésre (gépjármű- és vagyonbiztosítás esetén egyaránt), bizonylatkérésre, online panasz-, illetve adatváltozás-bejelentésre van lehetőség. Szintén büszke lehet ügyfélszolgálatára a hasonló szolgáltatási körrel rendelkező Allianz Hungária, valamint az ÁB-Aegon, utóbbi online tanácsadó keresőrendszert is üzemeltet.

A kényelem és a magas szintű kiszolgálás mellett ugyanakkor nagy szerepe van az árnak is, egy internetes biztosítótól elvárható (lenne), hogy kedvezményeket nyújtson. Erről másképpen vélekedik **SIMON PÉTER**, a Generali-Providencia tartalomfejlesztési igazgatója, aki a náluk online és hagyományos módon kötött biztosítások azonos árát azzal magyarázza, hogy az internetes szerződéskötési rendszerek kialakításának költsége egyelőre nem teszi lehetővé a differenciálást.



Ugyancsak nincs kedvezmény a Europ Assistance-nél, valamint az Allianz Hungáriánál (csak ritkán, promóciós céllal), míg az ÁB-Aegon a KGFB-nél minden nem budapesti, illetve nem a főváros agglomerációjába tartozó szerződőnek 10 százalék kedvezményt biztosít. Az ÁB-Aegon ezenfelül csak interneten nyújtja Netpersely nevű életbiztosítását, amelybe a jutalékköltség nincs beárazva. „A hagyományosan, üzletkötőknél kötött biztosításoknál így akár 20 százalékkal is olcsóbbak tudunk lenni" – avat be a Netpersely kapcsán elérhető megtakarítási rátákba **NAGY BALÁZS**, az ÁB-Aegon képviselője.

Speciális szerepet tölt be a biztosítási piacon az NWB Biztosítási Alkusz Kft., amely állítása szerint megbízó ügyfelei számára valamennyi társaság termékét közvetíteni tudja. Ezzel összhangban inkább az egyes biztosítók árait és konstrukcióit tudja összehasonlítani az ügyfél. „Engedményt csak a biztosítók adhatnának, de eddig nem kaptunk ilyen jellegű ajánlatot" – mondja **HARASZTI ZSOLT**, az NWB ügyvezetője. „Kivétel az Európa Biztosító Rt., amely lakásbiztosítási szerződéseinek díjából 10 százalék online kedvezményt ad a Netrisk.hu (az alkuszcég internetes oldala – *a szerk.*) közvetítésével létrejövő szerződésekre. Ezt a kedvezményt díjszámító programunkba természetesen beépítettük, tehát minden európás lakásbiztosítási ajánlatunk tartalmazza. Reményeink és törekvéseink szerint lesznek az Európának követői."

ONLINE KÖTÉS – MÉG NŐHETNE

Azt, hogy valójában milyen népszerű a szolgáltatás, legjobban az online kötések száma mutatja, ezért körkérdéssel fordultunk a társaságokhoz, hogy megtudjuk, hány ügyfél választotta az online irodát az elmúlt hónapok, évek során. A biztosítók többségétől sajnos nem érkezett válasz, ami feltehetően az egyelőre alacsony kötésszámnak tudható be (mindez érthető, ha figyelembe vesszük, hogy az ilyen jellegű szolgáltatásokról az ügyfél a legtöbb esetben csak akkor szerez tudomást, ha „véletlenül" ellátogat a cég honlapjára). „Az életbiztosításnál – nem meglepő módon – nincsenek nagy sikerek az internetes eladás terén" – számol be az ÁB-Aegon eddigi értékesítési tapasztalatairól Nagy.

Kapcsolódó webcímek:

WWW.AEGON.HU

WWW.EUROP-ASSISTANCE.HU

WWW.AHBRT.HU

WWW.GENERALI.HU

WWW.NETRISK.HU

WWW.TRAVELONLINE.HU

LEGEK

Interneten a legtöbb fajta biztosítást, szám szerint ötfélét az Allianz Hungária nyújt. (A legszélesebb kínálattal – alkuszról lévén szó – természetesen az NWB Biztosítási Alkusz Kft. rendelkezik, amely számos társaság ajánlatát közvetíti.) Az első online kötés szintén az Allianz Hungária nevéhez fűződik, amely 1999 augusztusában tette lehetővé, hogy a nyugdíjpénztári belépés az interneten keresztül is kezdeményezhető legyen. Egyetlen biztosítótársaság, a Winterthur (a TravelOnline.huval, illetve a Pannon GSM-mel együttműködve) nyújt WAP-on keresztül is szolgáltatást, míg a legnagyobb kedvezmény az ÁB-Aegon Netpersely nevű életbiztosításán keresztül érhető el, amelynek mértéke a hagyományos megoldáshoz képest akár 20 százalék is lehet. Végül kérdéseinkre a legkevesebb választ – pontosan nullát – a Winterthurtól kaptuk, amely feltehetően a cégátalakulással van elfoglalva (tevékenységét május vége óta Credit Suisse néven folytatja).

„Az elmúlt hónapban 3 Netpersely biztosítást kötöttek weboldalunkon. Internetes lakásbiztosításból viszont naponta van új ügyfelünk, ennek megfelelően az elmúlt évben mintegy 300 darabot értékesítettünk, az indulás óta pedig már a 400. szerződésnél tartunk. A tavaly indult KGFB-kötések száma is 200 fölött jár.”

„2001 novembere óta a honlapunk iránti érdeklődés folyamatosan növekvő tendenciát mutat, mostanáig 83 564-en látogatták meg a NETRISK.HU-t, ezzel 568,070 oldalletöltést generálva. Regisztrált felhasználóink száma a napokban haladta meg az 1000-et. Regisztrálni csak a szerződéskötéshez kell, minden egyéb szolgáltatás e nélkül is elérhető” – mondja Haraszti Zsolt, aminek alapján az NBW-nek már közel ezer fizetős ügyfele lehet. S hogy mit terveznek a jövőre nézve? „Továbbfejlesztjük a jelenleg elérhető kalkulátorokat, és további biztosítási termékekkel egészítjük ki szolgáltatásainkat.”

A Generali-Providenciánál ősszel indul a szerződésmegtekintési funkció, amely lehetővé teszi az ügyfelek számára előszerződéseik legfontosabb adatainak megtekintését, egy későbbi lépésben pedig azok módosítását. „Szintén ősszel indul a biztosító értékesítési partnereit kiszolgáló weboldalunk, a PartnerPortál, amely hírrendszerrel, az ügyfelek számára is létrehozott szerződésmegtekintő funkcióval, valamint az eddig papír alapú, az értékesítés által használt adatállományok, listák letölthetőségével segíti partnereink munkáját” – számol be a Generali-Providencia terveiről Simon Péter.

További online kötési lehetőség nem kerül fel a Europ Assistance oldalára, míg az ÁB-Aegon ebben az irányban éppen hogy bővíteni kívánja internetes szolgáltatásait. ● KOLMA KORNÉL

Azt, hogy valójában milyen népszerű a szolgáltatás, legjobban az online kötések száma mutatja.

BIZTOSÍTÓK ÉS ONLINE SZOLGÁLTATÁSAIK

BIZTOSÍTÓTÁRSASÁG NEVE	WEBCÍME	KGFB (1)	CASCO	UTAS	ÉLET	LAKÁS	EGYÉB	KEDVEZMÉNY (2)	ÁRAJÁNLAT	ONLINE ÜGYFÉLSZOLGÁLAT	BIZTONSÁGI MEGOLDÁS	HITELKÁRTYÁS FIZETÉS	WAP
ÁB-Aegon Általános Biztosító Rt.	www.aegon.hu	igen	nem	nem	igen	igen	nem	igen (3)	igen	igen	128 bites SSL (4)	nem	nem
Europ Assistance Magyarország Kft.	www.europ-assistance.hu	nem	nem	nem	nem	nem	igen (5)	nem	igen	nem (6)	SSL	nem	nem
Allianz Hungária Biztosító Rt.	www.ahbrt.hu	igen	nem	nem	igen	igen	igen (7)	nem (8)	igen	igen	SSL (9)	nem	nem
Generali-Providencia Biztosító Rt.	www.generali.hu	igen	igen	nem	nem	igen	nem	nem	igen	igen	SSL	nem (10)	nem
NWB Biztosítási Alkusz Kft. (11)	www.netrisk.hu	igen (12)	igen (13)	igen (14)	nem	igen (15)	nem	igen (16)	igen	igen	SSL	nem (10)	nem
Winterthur – Travel Online	www.travelonline.hu	nem	nem	igen	nem	nem	nem	n. a.	igen	n. a.	n. a.	n. a.	igen (17)

FORRÁS: Business Online-adatgyűjtés, 2002. augusztus

MEGJEGYZÉSEK: **(1)** Kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás. **(2)** Internetes biztosításkötés esetén nyújtott kedvezmény. **(3)** KGFB-nél 10 százalék minden nem budapesti, illetve nem annak agglomerációjába tartozó szerződőnek; Netpersely életbiztosítás csak a weben köthető, a hagyományos biztosításhoz képest akár 20 százalékkal olcsóbban. **(4)** Thawte tanúsítvány. **(5)** Assistance: nem klasszikus biztosításról van szó, az assistance biztosítások vészhelyzetben nyújtanak azonnali segítséget gépjárműves, háztartási, egészségügyi vagy utazás közben felmerült problémák esetén éjjel-nappal, a kockázatot a Generali-Providencia vállalja. **(6)** Panaszbejelentés e-mailben is lehetséges. **(7)** Euro kár- és jogvédelmi biztosítás, kölcsöngépjármű-biztosítás, illetve nyugdíjpénztári belépés. **(8)** Egyes időszakokban kisebb promóciós kedvezmények. **(9)** A HTTPS-kapcsolathoz a Netlock által kiállított tanúsítvány szolgál. **(10)** Jelenleg kidolgozás alatt. **(11)** Független biztosítási alkusz, amely valamennyi biztosítótársaság termékét tudja közvetíteni. **(12)** Valamennyi biztosítótársaságé. **(13)** Hat biztosító teljes körű CASCO-biztosítási ajánlata. **(14)** Nyolc biztosító 24-féle terméke. **(15)** Nyolc biztosító teljes kínálata. **(16)** Csupán a biztosítók által adott engedményeket tudják nyújtani, eddig csak az Európa Biztosító Rt. lakásbiztosítási szerződéskötései után adnak 10 százalékos engedményt. **(17)** A PannonW@P főmenüjéből.

Felmérés a marketingkommunikációról

Várhatóan **növekszik** az online reklámköltés

Jelenleg a vállalatok mintegy fele használja az online médiát reklámozásra. Legtöbben a marketingkommunikációs keret 2-5 százalékát költik internetreklámra, de ez az arány várhatóan növekedni fog. Többek között ez derül ki a Netsurvey Internetkutató Intézet „Multimédia-barométer" című kutatásából, amelynek fontosabb megállapításait az alábbiakban közöljük.

Az összesen 138 közép- és nagyvállalat megkeresésével összeálló minta képviseli valamennyi gazdasági ágazatot, de kiemelt arányban szerepelnek benne a könnyűipari, kereskedelmi és szolgáltató cégek.
A megkérdezettek 89 százaléka rendelkezik saját honlappal, amelyek fele három éve vagy régebben került fel a hálóra. 12 százalékuk az utóbbi egy évben döntött pozitívan ebben a kérdésben, míg a weboldallal nem rendelkezők többsége már készíti honlapját, ám még így is sokan mondták, hogy nem látják gyakorlati hasznát.
A honlapok zömének célcsoportját lakossági, illetve vállalati ügyfelek jelentik. Figyelemre méltó arányt képvisel a sajtó. A beszállítókat, illetve leendő alkalmazottakat célozza meg a weboldalak közel 10-10 százaléka. A megkérdezettek háromnegyede egy honlapot működtet, míg további egynegyede többet, amely javarészt külső cég megbízásával készült.

A Kreatív című szaklap és a Magyar Reklámszövetség támogatásával készült kutatás feltárta, hogy az online reklámeszközök közül legtöbben a bannert használják. Utána sokkal kisebb aránnyal következik a szponzorálás, a nyereményjáték és az e-mail hirdetés. A következő, még kisebb csoportba tartoznak a mobilkommunikációs eszközök, úgymint a WAP és az SMS, továbbá a rich média alkalmazása. Arra a kérdésre, hogy a nem reklámozó cégek miért mondanak le az internetes lehetőség használatáról, leggyakrabban a következő válaszok születtek: **1.** Tervezik a cég internetes megjelenését. **2.** A cég profilja nem igényli. **3.** A célcsoport nem érhető el hatékonyan online médiával. **4.** A célcsoport tudja, hol a cég siteja, és megtalálja azt. **5.** Nem fér bele a reklámkampány büdzséjébe.

Az online helyét a marketingkommunikációban használt eszközökre vonatkozó válaszokkal lehet meghatározni. Az összesítés alapján a legtöbb vállalat által használt eszközök sorrendje a következő: szórólap, nyomtatott sajtótermék, televízió, rádió, internet, közterületi hirdetés.
A felmérésben szereplő vállalatok reklámköltése a média egyes területei között már más sorrendben oszlik meg: a sajtó, a televízió és a szórólap vezeti a listát, majd mögéjük zárkózik fel a közterületi hirdetés.
A nyomtatott sajtót leginkább márkaépítés céljára szokták igénybe venni, ahogyan a televíziót és a közterületi hirdetést is. A szórólap, a kiadvány, továbbá az internet (online média) fő funkciója az információközlés. Az értékesítésösztönzés legfontosabbnak ítélt médiuma a nyomtatott sajtó, a szórólap, a direkt marketing és a rádió.

A jövőre vonatkozó válaszok némi átrendeződést jeleznek. Kiegyenlítettebb lesz a különböző médiafajták használata. A megkérdezettek szerint alig lesz különbség a nyomtatott sajtó és a tévé használatának gyakorisága között, ahogyan az azokat követő szórólap és közterületi hirdetés között sem. A harmadik csoportot a rádió, az online média és a direkt marketing alkotja – szintén közel egyforma gyakorisággal.

Kapcsolódó webcímek:

WWW.NETSURVEY.HU

MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓS CÉLOK MÉDIUMRA BONTVA*

MÉDIUM	ÉRTÉKESÍTÉSÖSZTÖNZÉS	MÁRKAÉPÍTÉS	INFORMÁCIÓKÖZLÉS
Nyomtatott sajtó	48	49	45
Szórólap, kiadvány	48	18	72
Direkt marketing (DM)	40	13	40
Rádió	39	14	38
Terminálok (POS/POP)	34	12	14
Online média (internet)	29	24	63
Közterületi hirdetés	22	45	11
Televízió	18	52	19
Mobil (WAP, SMS)	9	7	17
Mozi	5	14	4

*A válaszadók százalékában. Egy válaszadó több célt is megjelölhetett.
Forrás: Netsurvey Internetkutató Intézet

Offenbeckné dr. Sólyi Ilona kedvenc webhelyei

A gyógyszerészszakma szerint OFFENBECKNÉ DR. SÓLYI ILONÁNAK nagy szerepe volt a patikai számítógépek elterjedésében. Ma már mégsem ennek alapján, hanem internetes munkái kapcsán cseng ismerősen a neve. Sokan csak az Osyna nickname alapján ismerik. Hogy a teljes nevéből kreált netes becenevet mióta használja? – ezzel kezdtük beszélgetésünket.

OFFENBECKNÉ DR. SÓLYI ILONA: – A kezdet kezdete óta, amióta levelezek. Ez pedig úgy 1994-95-re tehető. Körülbelül akkor kezdett elindulni itthon az internet. Volt néhány hátránya... A leveleinket sokan elolvashatták, sőt még ma is láthatják. Rendszergazdák, menedzserasszisztensek – akik gyorsabban sajátították el a technikát, mint főnökeik –, egyszóval nemcsak azok, akiknek címeztük... Ezért volt hasznos ez a „beszélő" becenév. Az akkori cégem piacvezető volt a patikai rendszerek tekintetében. 1996 végén már minden gyógyszertárban volt számítógép, a rendszereladások szükségszerűen csökkentek. A cég a gyógyszerészek internetes tartalomszolgáltatásában is a vezető pozíciót kívánta megszerezni. Látható volt, hogy hihetetlenül dinamikus ágazatról van szó.

BUSINESS ONLINE: – 1996-BAN HOGYAN BÖNGÉSZETT, KERESETT A NETEN?

O. S. I.: – Fantasztikus felfedezés volt számomra az internet. Persze az első szó, amelyet a keresőbe, az AltaVistába (WWW.ALTAVISTA.COM) beütöttem, a gyógyszerészethez kapcsolódott: gyógyszer, medicine, Medikament... Olyan tárházát kaptam az információknak, amelyről nem is álmodtam. Az amerikai WWW.PHARMWEB.COM volt az első, a WWW.APONET.AT után jött a WWW.APOTHEKE.DE, hogy csak a legfontosabbakat említsem. Az első portálszerű site a WWW.DATANET.HU volt, akkoriban a Matáv még ki sem jött az AltaVizslával. Ami akkori szörfözési szokásaimat illeti – még felidézni is vicces –, mindent, ami szakmailag figyelemreméltó volt, kinyomtattam. Egy-egy szakmai portál struktúráját többszintű számozással jelöltem. A főnökömet – aki akkor még nem internetezett – meg akartam győzni róla, hogy milyen fantasztikus eszköz van a kezünkben, amelyet felhasználva mit kellene nekünk a gyógyszerészek részére nyújtani. Szerencsére remek fejlesztőcsapattal dolgoztunk, és az eredmény a máig működő WWW.PHARMANET.HU portál lett. Sajnos a közelmúltban a globalizáció áldozatául esett, akárcsak a WWW.E-PHARMA.HU portál 2001-ben, amelynek fejlesztésén egy éven át jómagamat is beleértve hatan – szerkesztők, gyógyszerészek, fejlesztők – dolgoztunk. Szép munka volt, nagyon szívesen csináltuk. Szomorú tény, hogy egy ilyen kis nézettségű – szűk szakmai rétegnek szóló – portál szükségszerűen gazdaságtalan.

B. O.: – MILYENEK A JELENLEGI SZÖRFÖZÉSI SZOKÁSAI?

O. S. I.: – 1996 óta foglalkozom gyógyszerszakmai e-kommunikációs tréningek szervezésével és lebonyolításával. 1999 óta pedig – a 2001. évet leszámítva – a HelpNeT Egészségügyi Internet Tanácsadó & Tréning Iroda keretében internetes tanácsadás és oktatás a fő profilom, ezért mindennapi munkaeszközöm és munkám tárgya egyaránt a világháló. Ez a tény határozza meg internetezési szokásaimat. Bár ADSL-kapcsolatom van, a nyitó lapom üres. Nem hagyom magam rögtön az első percben „megvezetni". Ezzel szemben nagyon tudatosan választom meg a hivatkozási soron lévő oldalakat. Az angol- és a németszótár (DICT.SZTAKI.HU/INDEX.JHTML) mellett keresőként a Vizsla katalógusával (VIZSLA.ORIGO.HU/KATALOGUS) dolgozom. Természetesen a gyógyszerszakmai oldalak, a Gyógyszerész Kamara (WWW.MGYK.HU), a Magyar Gyógyszerészeti Társaság (WWW.MGYT.HU) és a Magángyógyszerészek Szövetsége (WWW.MAGANGYOGYSZERESZEK.HU) honlapjai mellett a WWW.GYOGYSZER.WM.HU oldal is a hivatkozási soron található. Ez utóbbi szakmai

weblapok gyűjtőhelye, tréningeken kiválóan alkalmazható. Páciensek, betegek és egészségesek számára egyaránt sok hasznos információ van a pár hónapja elindult WWW.MYPIN.HU oldalon. Nagyon jónak tartom még a WWW.WEBORVOS.HU-t. A gyógyszerészek is megirigyelhetnék.

B. O.: – Hírforrások tekintetében melyek a kedvencei?

O. S. I.: – Az idei év februárjáig a Hirek.hu (WWW.HIREK.HU) volt a hírforrásom, sajnálom, hogy lekerült a palettáról. Mostanában a WWW.HIRKERESO.HU-t nézem meg, ha képbe akarok kerülni a napi eseményeket illetően.

B. O.: – Van kedvenc keresője?

O. S. I.: – A Copernic 2001 keresőprogramot említeném. Már az ingyenesen letölthető Basic 2001-es verziója is nagy segítség a mindennapi munkában (WWW.COPERNIC.COM/PRODUCTS/COPERNIC/INDEX.HTML).

B. O.: – A már említetteken kívül vannak további kedvenc webhelyei a munkájához kötődően?

O. S. I.: – A munkám nemcsak a gyógyszerészekhez köt, hanem a férjem révén az antikvitáshoz is. A híres kül- és belföldi múzeumok, árverezőházak mellett – amelyek felsorolására nem lenne elég a hely – kedvenc oldalam az Art & Antik magyar régiségportál: WWW.ARTANDANTIQUE.HU/H_INDEX.HTML. Remélem, a közeljövőben már hasonló színvonallal – bár kicsit más tartalommal – léphet a közönség elé a Vízivárosi Patina Antikvitás oldala: WWW.VIZIVAROSI-PATINA.HU. Ezt most teszteljük a férjemmel. A honlapot a Webdesign Kft. munkatársaival terveztük (WWW.WEBDESIGN.HU), a fejlesztés az ő munkájuk. Tehetséges és az ügyfél igényeit mindenben teljesítő programozókkal dolgozunk együtt, sok jó ötletet kaptunk tőlük.

B. O.: – Említette, hogy régóta használja az e-mailt...

O. S. I.: – Így van, kiterjedt a levelezésem. Sajnos sokszor kapok spameket, amelyeket olvasatlanul a levélszemétküldők listájához adok, és törlök. Ezek közül különösen a „szegény kislány/kisfiú, csak az a kívánsága...” típusú láncelevelekre haragszom a legjobban. Akitől ilyet kapok, annak **Gervai Péter** 1998-ban keltezett írását szoktam elküldeni. A címe „Láncelevelek küldőinek tanfolyama”. Mindenkinek ajánlom: YIKES.TOLNA.NET/HOAX. Tanácsadási tevékenységünk megkívánja, hogy naponta képben legyünk. Ezt a szakmai hírleveleknek köszönhetjük. Nekem a Prím Online (WWW.PRIM.HU), az NRC (WWW.NRC.HU), az Infinit (WWW.ITTK.HU/INFINIT), a Jövőnéző (WWW.STOP.HU/JOVONEZO), a HáziPatika (WWW.HAZIPATIKA.COM) és a MedCourier (WWW.MED-COURIER.COM) hírlevelei járnak.

B. O.: – Végezetül hadd kérdezzek rá a magánéletéhez kötődő kedvenc webhelyeire...

O. S. I.: – Heti bevásárlóhelyem a G'Roby (WWW.GROBY.HU). Jó a szolgáltatás. Hasonlók a tapasztalataim a WWW.LIBRI.HU és a WWW.ANTIKVARIUM.HU oldallal is. Karácsony előtt különösen hasznos, amikor az embernek nincs már ideje... Utazásaink előkészítése elképzelhetetlen az internet nélkül. Legutóbb júniusi nagy családi hétvégénkhez az Őrségben találtam szállást a WWW.TRAVELPORT.HU oldalon. Kedvelem a WWW.FOTOMUZEUM.HU-t, ahol, remélem, rövidesen édesapám – **dr. Sólyi József** nemzetközi fotóművész, szabadalmi jogász – képei is láthatóak lesznek. Az ő nevéhez fűződik a magyar jogalkotásban a fotónak mint szerzői alkotásnak a jogvédelme. A nyaralóba általában elég későn jutunk el ahhoz, hogy virágoskertet varázsoljunk belőle, viszont két hónapig itt vagyunk. A WWW.KERTPONT.HU oldalon jó tanácsokat kapok, hogy mit ültessünk, hogyan csináljuk, hogy szép legyen a kertünk... Ezen a weblapon vannak a legszebb háttérképek is, havonta újak. Legfrissebb felfedezésem a WWW.THEATER.HU. Nyári színházi programunkat – Keszthelyen, a Festetics-kastélyban láttuk Shakespeare-től a Sok hűhó semmiért című darabot – itt találtam. A kapolcsi Művészetek Völgye programjait már nem először keressük a WWW.KAPOLCS.HU oldalon. És még nem beszéltem a konyhás listáról: WWW.KONYHA.LX.HU. Nagyon szeretek főzni, remek recepteket kaphat itt az ember. És meg kell említenem még a MINőket, a Magyar Internetező Nők Egyesületét (WWW.MINOK.HU), ami ma még hobbinak mondható, de később talán kicsit komolyabb lesz... Családtagjaim, barátaim, ismerőseim, kollégáim nem tudnak olyan életterületet mondani, amellyel kapcsolatosan ne használnám az internetet. A felsorolás így hát nem lehet teljes, befejezni nem tudom, csak abbahagyni. **Csapó Ida**

Családtagjaim, barátaim, ismerőseim, kollégáim nem tudnak olyan életterületet mondani, amellyel kapcsolatosan ne használnám az internetet.

Tudásmenedzsment (III.)

Eszközök és kultúrák

A hazai tudásmenedzsmentre (TM) alapvetően a spontaneitás a jellemző. Így míg a működtetéséhez szükséges – de nem elégséges – informatikai megoldások multinacionális forgalmazói a széles termékpalettáról elsősorban a legújabbakra koncentrálnak, és szeretnék azokat a hazai vállalatokba bevinni, addig a TM informatikai támogatásának egyes hagyományos elemeit szinte minden közép- és nagyvállalat, valamint a kicsik jelentős hányada már néhány éve alkalmazza. A stratégia alapján folytatott TM még fehér hollónak számít Magyarországon, ám annál is nagyobb „hiánycikk" a hatékony tudáskezeléshez, az informatika hatékony és a célnak megfelelő működtetéséhez szükséges vállalati és vezetési kultúra. Mostani és következő számainkban a Gartner Group TM-et támogató eszközökre, alkalmazásokra vonatkozó Hype-ciklusával és az általános hazai gyakorlattal foglalkozunk. Ezen belül az IIR Hungary július eleji intranetkonferenciáján elhangzottakból és az itthon is képviselettel bíró nemzetközi forgalmazó cégek tapasztalatából kiindulva adunk rövid áttekintést. (Az összeállítás teljes terjedelmében a WWW.PRIM.HU/BUSINESS weboldalon olvasható.)

MESSZELÁTÓ

A TM gyakorlati alkalmazásának öt nagy, egymást átfedő kategóriája – a Gartner-elemzők érettségi állapotot tükröző 2002. januári Hype-görbéje szerint – a legkiforrottabbtól a legkevésbé kiforrottig a következő:

1.) információkezelés és -hozzáférhetőség (tudástérkép, vállalati információs portálok, tartalom- és dokumentumkezelés);

2.) a folyamatokban lévő implicit (magától értetődő) tudás kezelése (innováció, ötletkezelés, tudásalapok, „legjobb gyakorlat" programok, módszertancsomagok);

3.) tudásmunkahelyek, a tudásmunkások birtokában levő, vagyis tacit (hallgatólagos) tudás kezelése (személyes TM, fejlett e-learning, szakértői helyek, közösségek, együttműködések, virtuális csoportok, tacit tudástőke);

4.) e-business tudás, a belső és külső rendszerekből származó integrált vállalati tudás kezelése (tudás-CRM, belső vállalati TM, versenyképes intelligencia, kiterjesztett értékláncok);

5.) intellektuális tőke, a vállalat rendelkezésére álló intellektuális vagyonból vagy tudástőkéből történő vagyonszerzés folyamatainak kezelése (innováció- és ötletkezelés, intellektuális tőke értékelése, kezelése, intellektuális vagyon kezelése).

A felsoroltak közül a dokumentumkezelés és a tudástárház érettsége, bizonyítottsága már egyértelmű, s néhány a legáltalánosabbak közül is – például a portálok és a tartalomkezelés – lassan beérik. A görbe csúcsán lévők, például a szakértői helyek és közösségek (ld. Oracle-TM című keretes cikkünket) eddig csak néhány vállalatnál hoztak eredményt. Más technológiák – ilyen az újítás- és fejlesztéskezelés – pedig még csak most kerülnek képbe.

A dokumentumkezelés és a tudástárház érettsége, bizonyítottsága már egyértelmű, s néhány a legáltalánosabbak közül is – például a portálok és a tartalomkezelés – lassan beérik.

NEMZETKÖZI KITEKINTÉS – TARTALOMKEZELÉS

6,4 millió dollár értékű megbízást nyert az Egyesült Arab Emirátusok Információs Minisztériuma által kiírt nemzetközi tenderen a Bertelsmann Arvato AG-hez tartozó, integrált vállalati tartalméletciklus-kezelő és tudásbázis-megoldásairól ismert Empolis GmbH, az Empolis Magyarország Kft. német anyavállalata. A digitális archiválást és intelligens információ-visszakeresést biztosító rendszer segítségével az RTV munkatársai könnyen, katalógusba rendezetten kezelhetik a meglévő, illetve a jövőben beérkező kép- és hanganyagokat, s pillanatok alatt kikereshetik az adott műsorhoz szükséges állományokat. Az Empolis az intelligens tartalomkezelési projekt során első alkalommal ötvözi partnere, a Tecmath AG Media Archive elnevezésű multimédia-megoldásával saját innovatív tudásbázis-technológiáját. Kínában hasonló fogadtatásban volt része az Empolisnak. Az Európai Szabadalmi Hivatalban 2000 óta sikeresen használt, tavaly hozzávetőlegesen 220 ezer nemzetközi kérelmet megvizsgált EPOQUE Nettel a kínai szabadalmi hivatalban előreláthatóan mintegy 200 ezer ötlet újszerűségét, eredetiségét ellenőrzik majd nemzetközi szinten.

TUDÁSMENEDZSMENT – ORACLE-MÓDRA

„Az Oracle olvasatában a tudás elsősorban arról szól, hogy a vállalatok, szervezetek explicit tudással rendelkező munkatársai, vezetői hogyan képesek a lehető leghatékonyabban kommunikálni egymással, amire globális, nagy szervezetként az Oracle a professional communitee megközelítést alkalmazza. A szakmai vagy másfajta tudáshalmazra alapozva igen hatékony információcserét folytató közösségek tagjai – amilyen például az i-Architect, amelyhez a magyarországi Oracle-től másodmagammal én is tartozom, mondja **KLOTZ TAMÁS** – az országban végrehajtott, témájukat érintő projektekről szóló beszámolóikat osztják meg egymással. A tapasztalatcserén túl ez egyfajta minőség-ellenőrzésként is szolgál, hiszen a hasonló projektekkel összevetve a munkavégzés mikéntjén és szintjén túl megállapítható, hogy adtunk-e ahhoz a megszokotton túl valami újat vagy értéknövelőt. Az adott típusú projektre így kialakult best of practice-t aztán a formális csatornákon visszajuttatjuk kollégáinkhoz. A klasszikus szervezeti hierarchia keresztválfajaként jellemezhető szakmai közösségek minél hatékonyabb kommunikálását tartom ma a tudáskezelés legfontosabb kérdésének. Ehhez az Oracle többek között a hírek láttatásának, az információ megosztásának módját meghatározó technikai eszközökként portálmegoldásokat kínál. Természetesen az információcserére szolgáló, chateket, e-maileket, fórumokat és i-class-szerű workshopokat is alkalmazó megoldások nem technikai csodák, inkább a mögöttük lévő szervezettség, a hierarchiától való függetlenség adja erejüket.”

Egy technológia tökéletesedése a Hype-cikluson való áthaladását tekintve lassú folyamat, miközben az új technológiák akár semmissé is tehetik a TM-ciklus gyakorlatát. Jó példa erre az e-learning többszöri nekifutás utáni beérése.

KOCKÁRA TETT KOCKÁZATOK

A 2001 második negyedében az informatikai rendszerek specialistái között végzett felmérés alapján a Gartner úgy találta, hogy a tanácsadóiparág kivételével a résztvevők mind sikertelennek tartották TM-programjukat. A tanácsadók 75%-ának igen válasza után 23%-kal a szoftverfejlesztők, majd 19%-kal a pénzügyiek következtek, míg alig 2%-kal az államigazgatás zárta a sort. A vállalatok nem képesek lehetőségként – például az implementáció kockázatának enyhítésére – használni a hosszabb Hype-ciklust, pedig a fenti céllal ez idő alatt többek között a technológia bevezetésére vonatkozó erőteljes kockázatmenedzsment-gyakorlatot folytathatnának. Az innovációs kockázat szokásos, alacsony értékű és kockázatú pilotprogramokkal történő kezelése a 2-3 éves Hype-ciklusok esetében megfelel, hiszen az implementáció idejére beérik a technológia, és így az új verziót már biztonsággal bevezethetik vállalatszerte. Ám 5-6 éves ciklus esetén a 2-3 évig tartó pilot végén még nincs érett technológia, így a pilot követelményein túl is erőteljes kockázatkezelésre van szükség. A kockázat enyhítése céljából nem a befektetés megtérülését (ROI), hanem értékét (VOI) kell néznünk.

Mivel az intellektuális vagyon – amely vagy strukturálatlan (pl. munkavállalók know-how-ja, szöveg és grafika stb.), vagy épp ellenkezőleg, magasan strukturált (pl. leltárkezelési információk, üzletiintelligencia-adatok) – jelentős hányada különféle üzletileg kritikus folyamatokba ágyazódik, a kezelt intellektuális vagyon priorizálásakor figyelembe kell venni, hogy közülük melyek hozhatók összefüggésbe a misszókritikus üzleti funkciókkal. Ezért a TM-programok a nagy olajvállalatoknál az olaj megtalálásának idejét, a gyógyszervállalatoknál pedig a jóváhagyási procedúrát lerövidítő intellektuális tőkére fókuszálnak, míg a high-tech cégek TM-programjai a technológiatranszfer folyamatát és a piacra kerülést jellemző mérőszámokkal kapcsolatos intellektuális tőkére összpontosítanak. A kezelt kulcsvagyont meghatározva már

INFINITY
IT tanácsadás
Adattárház technológia
Vezetői információs rendszerek
E-megoldások

PORTÁLGENERÁCIÓK

A Gartner definíciója szerint a portál egy megcélzott hallgatóság számára személyre szabott módon biztosít hozzáférést a releváns információkhoz, alkalmazásokhoz és üzleti folyamatokhoz. A cégek elsősorban – legkézenfekvőbben portáltermékekkel megvalósítható – vállalati portálokban gondolkodnak. Fejlődésük és tulajdonságaik alapján ma négy generációjukat különböztetik meg, amelyek mindegyike jelenleg is piacképes:

1.) szervezeti adatokat tartalmazó portál kiegészítő információkkal, keresőmotorral és linkekkel (intranetbelépési pont);

2.) ld. 1.), kiegészítve részletes kereséssel, címtárral, az egyéni testre szabás és a széles körű információelérés lehetőségével (tartalomintegráció);

3.) ld. 2.), kiegészítve ügyfél-, tranzakció-, csoportmunka- és munkafolyamat-támogatási eszközökkel, illetve az ERP-rendszerekkel történő integrációval (alkalmazásintegráció);

4.) ld. 3.), kiegészítve a beszerzési folyamat, illetve a beszerzési lánc támogatásával, e-piactéri integrációval, fejlett egyéni testre szabás lehetőségével, EDI-integrációval, az intranet, az extranet és az internet egységes kezelésével (partnerintegráció).

Egy technológia tökéletesedése a Hype-cikluson való áthaladását tekintve lassú folyamat, miközben az új technológiák akár semmissé is tehetik a TM-ciklus gyakorlatát.

könnyebb az ahhoz megfelelő TM-technológiát és -gyakorlatot kiválasztani.

SIKERTÉNYEZŐK

Az AAM a Know-Net nevű, EU-támogatott program eredményeire építő módszertant használja a siker mércéjeként. Ebben a TM vállalaton belüli tudatossága, mérése, a hozzá kapcsolódó motiváció mikéntje, felső vezetői támogatottsága a siker záloga, meglétét a TM-program elindulásakor érdemes megvizsgálni. De figyelemmel kell lenni a TM-folyamatokra, a TM-szervezet felépítésére és benne a TM-mel kapcsolatos felelősség helyére is – arra, hogy jól működik-e a tudás bővítése (akár vállalaton belüli, akár azon kívüli forrásokból) –, valamint a TM-infrastruktúra állapotára.

Az igazi „vízválasztó" a tudásmegosztást támogató és az együttműködést középpontba helyező vállalati kultúra. Ha ezzel nem néz szembe a szervezet, nagy az esélye, hogy például egy senki által nem használt portált felépítve fizeti meg e sikertényező hiányának árát, de a tudás megosztása ellen ható motivációs rendszernek is hasonló lehet az eredménye.

Komoly hibákat az említett szinteken lehet elkövetni. S bár a megfelelő támogató eszköz kiválasztása is fontos, a már alapjaiban (a hiányzó vagy nem megfelelő információk miatt) működésképtelen TM-mel a jó képességű indexáló- és keresőeszközök – mint a PlumTree, az IBM WebSphere vagy a Hummingbird – sem tehetnek csodát.

Az IIR Hungary intranetkonferenciáján a Raiffeisen Bank munkatársa a sikertényezők között első helyen szintén nem az informatikai támogatást, hanem – a stratégia, a menedzsment, a HR szintjén és a belső PR-támogatásban is – a TM-et támogató intranet létrehozására irányuló közös akaratot említette. Ezt követi a feladathoz megfelelő hardver-infrastruktúra, s a sort a jól megválasztott és felépített üzemeltető személyzet zárja. Klotz Tamás a különböző TM-összetevők sikertényezőit végiggondolva úgy véli, hogy a tudásmegosztásnál a szervezeti kommunikáció mikéntje dominál, a rendszerezésnél a formális dolgok, az információgyűjtésnél pedig a sokféleségre kell koncentrálni. „A hivatalos dokumentumokon túl a projekttel kapcsolatos bármely levelezés, külső, internetről nyert, piackutatóktól származó, valamint versenytársakról szerzett információ fontos lehet, ha emellett nem hagyjuk figyelmen kívül az információk – felhasználhatóságukat, tényleges tudásként való beépíthetőségüket befolyásoló – bizonytalansági faktorát."

A portálok sikeres hasznosításához elsősorban vállalati tartalom kell, mondja a Fujitsu

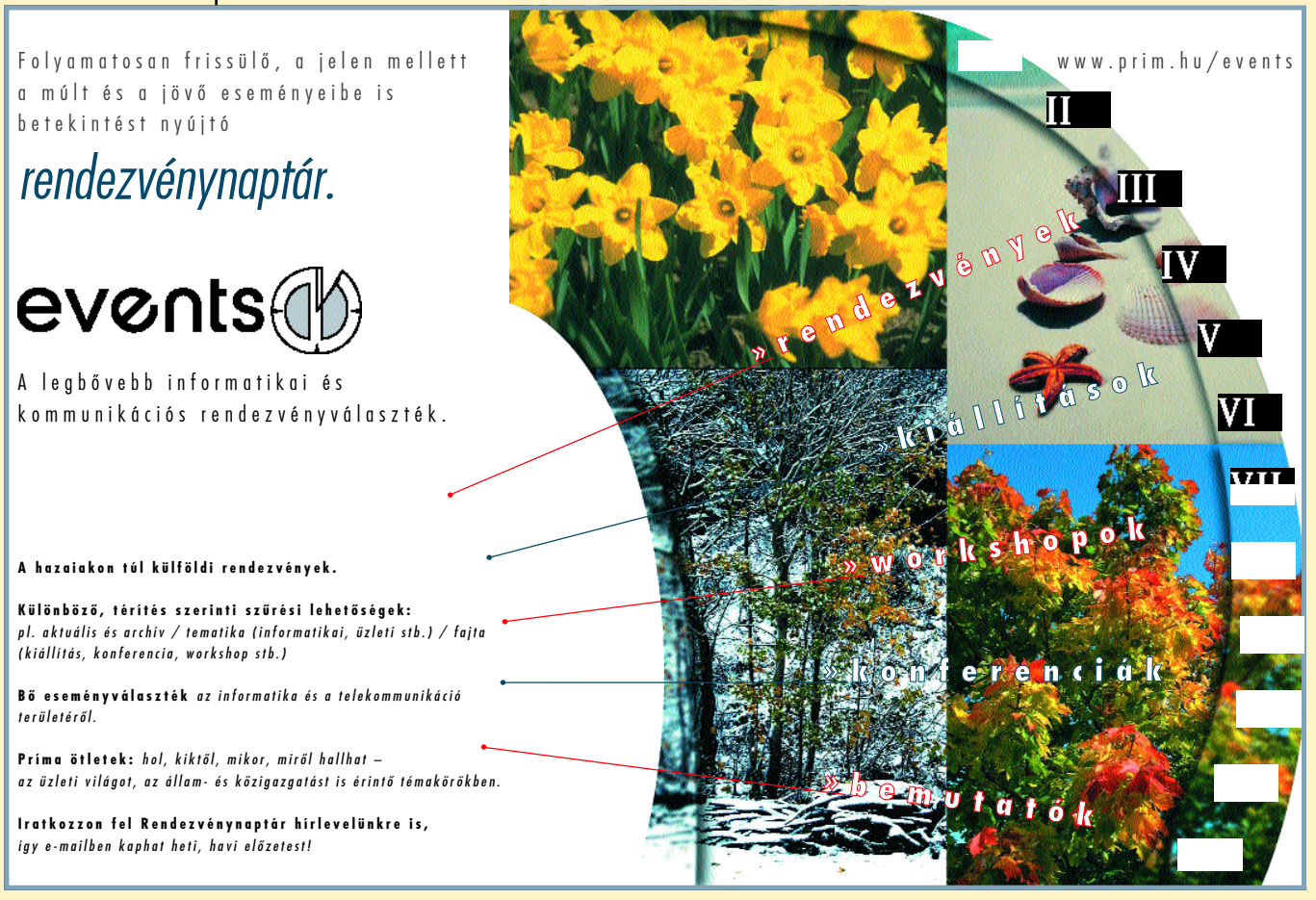
INFINITY
Budapest, 1146
Erzsébet kir. út 1/c
Telefon: (1) 363-8892
Fax: (1) 363-5899

SPONTANEITÁS, ESZKÖZ, **MOTIVÁCIÓ**

Egy franchise rendszerben működő indiai oktatócég vezetője számítógépeket helyezett el indiai falvakban, városokban utcagyerekek között – meséli egy magazin cikkére hivatkozva **BŐGEL GYÖRGY**, a KFKI stratégiai tanácsadója. A gépeket pillanatok alatt körbeálló írástudatlan és angolul sem tudó gyerekek rekordsebességgel kezdték felfedezni, mire való a masina, s mintegy tíz perc alatt kijutottak a világhálóra. Egymástól tanulva megfigyelték, mi történik a gombok nyomkodásakor, és elraktározták az immár közös tudást. Az ismeretek kombinálódtak, és egymást erősítve született meg a már említett eredmény. Mindez azt példázza, hogy ha az emberek természetes kíváncsiságát nem akadályozzák kommunikációs problémák, ha egy általuk is áhított és persze ismert cél elérése érdekében nemcsak tapasztalataik megfogalmazására, de a másoktól való tanulásra is képesek, és mindehhez rendelkezésükre áll egy jó rendszer – minden külső szervezettség nélkül is –, rekordsebességgel működőképessé válhat a TM. Egy eszköz – amely a benne rögzítettek függvényében rögtön visszajelez, amely következetes közeledésre maga is következetesen viselkedik, vagyis megtanulható –, ha van cél, és motivációban sincs hiány, a TM számára komoly támogatást jelent.

Services Kft.-től **CSERMÁK ZSOLT**, s együttműködési készség. „Egy MP3-as közösség sem működhet, ha mindenki csak letölteni akar, ezért érdekeltté kell tenni a tagokat a feltöltésre, pl. tíz szám után csak egyet felrakva lehet tovább letölteni. Így van ez a portálok esetében is, vagyis parancsra nem lehet TM-et gyártani. A siker harmadik összetevője pedig a portál szervezethez való igazítása – és nem fordítva. Fontos a szervezeti villongások kiszűrése is, ezért kialakításkor a különböző szervezeti egységek egyenrangú részvételére lehetőséget adó egyszerűbb elemekre kell koncentrálni, hogy a portálhasználatra vonatkozóan minden terület egyenrangúnak érezhesse magát.”

FEKETE GIZELLA



A kitárulkozó ERP

Nyitány (I.)

Több mint két éve foglalkoztunk utoljára a vállalatirányítási (ERP) rendszerekkel lapunk hasábjain. Azóta az ERP kilépett a céges keretek közül, s a szállítókkal, kereskedőkkel és ügyfelekkel való együttműködést is bevonva hatókörébe, ERP II névre keresztelve él tovább. Vagyis a Business Online-ban idén górcső alá vett SCM, CRM, TM, e-business, e-piactér valójában már az ERP II eleme. Következő néhány számunkon keresztül tehát valójában nem teszünk mást, mint egyrészt a vezető nemzetközi elemzők következtetéseire, másrészt a hazai piackutatók felméréseire támaszkodva megvizsgáljuk, merre tart ez a folyamat a nagyvilágban, illetve követik-e a hazai viszonyok a nemzetközi trendeket, és ha nem, miért. A magyar viszonyok láttatásában sokat segítenek a hazai konferenciák (közülük az E-ware I. Vállalatirányítási Konferencia című e-fórumán elhangzottakra magunk is többször hivatkozunk). Ugyanakkor forgalmazói, tanácsadói véleményekre is hagyatkozunk, Megoldás rovatunkban pedig a felhasználók is megszólalnak. (A cikk teljes terjedelemben a WWW.PRIM.HU/BUSINESS weboldalon olvasható.)

Külföldön sem egyértelmű sikersztori a balanced scorecard (BSC), vagyis a kiegyensúlyozott teljesítménymutatók rendszere.

ÖSSZEFÜGGÉSEK HÁLÓJÁBAN

Külföldön sem egyértelmű sikersztori a balanced scorecard (BSC), vagyis a kiegyensúlyozott teljesítménymutatók rendszere. Nálunk azonban – valószínűleg a már annyit emlegetett hazai vállalati kultúra fejlettségi szintjének köszönhetően – szinte csak az informatikai rendszereket forgalmazók és a lassan partnerükké avanzsáló tanácsadók hívják fel a figyelmet a vállalati teljesítmény egyoldalú megítélésének veszélyeire. Meghallgatásra mindössze a nagyon kiélezett versenyhelyzetben lévő, erősen ügyfélcentrikus szolgáltató vállalkozásoknál, illetve esetenként a komoly partner- és beszállítói kapcsolatokat ápoló gyártóknál találnak, bár utóbbiból kevés akad Magyarországon.

Az ERP II – főként a ma már letisztultabb, standardokkal, megfelelő védelemmel körülbástyázott internetes üzleti lehetőségeknek köszönhetően – bő funkciókínálata azonban csak az említettek számára lehet vonzó. Ugyanis csupán ott kifizetődő és célszerű az alkalmazása, ahol a pénzügyi mutatók mellett a beszállítókkal, partnerekkel, ügyfelekkel való kapcsolat, az együttműködő partnerek felé is kiterjesztett folyamatok optimalizálása (CRM, SCM), a vállalati tudás tőkévé kovácsolása, ezzel összefüggésben a folyamatos képzés (TM, HRM) és mindezek eredményeinek kimutathatósága is fontos. Végül pedig a vállalati specialitásoktól függő egyéb teljesítménymutatóknak is részét kell képezniük a nyereségességre törekvő vállalatvezetők jelentéseinek. De nézzük, mit mondott minderről a Gartner Dataquest idén júniusban.

A JÖVŐRE

FÓKUSZÁLVA

Lényegét tekintve a gyártó termeléshez kötődő rendszereinek és módszereinek működését egyre erőteljesebben befolyásoló, mind rövidebb reakcióidőt, magasabb minőséget és nagyobb rugalmasságot követelő üzleti folyamatokkal való szinkronizálásról van szó az új ERP-koncepció kapcsán. Persze csak akkor, ha a cégek ténylegesen realizálni óhajtják a valós idejű szállítói lánc előnyeit, illetve ha saját javukra fordítva tőkévé kívánják kovácsolni a fogyasztói szokásokat. (Bár a Gartner is azt sugallja, hogy csupán az időben nyitó s az ehhez megfelelő informatikai támogatással rendelkező vállalkozások maradhatnak versenyképesek, mégsem szabad minden szervezetre ész nélkül rákényszeríteni a fenti megállapítás igazát, s különösen nem érdemes az emberi tényezőt figyelmen kívül hagyva hozzálátni az átalakításhoz.)

A Gartner az adminisztráció, a gyártás, illetve a gyártás- és termékfejlesztés oldaláról a vállalati folyamatok automatizálásaként és támogatásaként értelmezi a tradicionális ERP-t (belevéve azt a vállalati back-office alkalmazáskészletébe is). Az ERP II-vel viszont a vállalati vagyon tradicionális ERP-kben is meglévő komplett menedzsmentjén túl a külvilággal, vagyis a gyártásnak az ügyfelek, partnerek üzleti, termelési, logisztikai folyamataival való szinkronizációja a cél. (Ez látható az SAP-nál, a német alphaPro és az Inventia Movex rendszerében, de ilyen irányba mozdult el az iBaaN és az IFS éppúgy, mint a Scala, csak néhányat kiemelve az idehaza is forgalmazott, az ERP II irányába elmozduló gyártók, illetve rendszereik közül – *a szerk.*)

A Gartner elemzői azonban a fentiekkel kapcsolatos veszélyekre is figyelmeztetnek. Például arra, hogy az ERP II holdudvarába tartozó rendszerek önmagukban nem csodatévők. Így például az e-business megoldások alapanyagot, félkész- és végterméket kezelve az ERP-t (MRP-t) mintegy „fekete doboznak" tekintik, vagyis nem részük a termelés-, illetve vállalatirányítási támogatás. Pedig a hatékony együttműködés egyik, ha nem legfontosabb feltétele, hogy az említett folyamatokban részt vevők ilyen rendszerei is szinkronban működjenek egymással, vagyis az említett megoldások nélkül nincs hatékony B2B.

A BŰVSZÓ: SZOLGÁLTATÁS

Mely piaci szereplők keresnek már most a fentiekhez hasonló megoldásokat, és miért? A tömegtermelés háttérbe szorulásával elsősorban az iparági túlkínálat szorítja rá a fogyasztásicikk-gyártókat és az egyéb szolgáltatócégeket a helyi piaci igények kielégítéséhez szükséges variációs képességük növelésére. Szintén ok lehet a vevői igények változásához igazodó, kisebb méretű és gyakoribb megrendelésekre való felkészülés, az egyedi termékek előállításához szükséges flexibilitásra és a fogyasztói igények változására való gyors válaszadás képességének kifejlesztése. Ez utóbbi is az erőforrás-kezelő rendszerek újragondolására utal, amelyeknek például a minél szélesebb választék és magasabb minőség érdekében skálázható eljárásokra és receptúrákra lesz szükségük. Mindehhez a gyártásban korábban elszigetelt elektronikus vezérlőberendezéseknek az informatikai megoldásokba történő minél magasabb fokú integrálódása is szükséges, hiszen a termelési adatokra vállalatszerte szükség lesz.

A következő három évben – elsősorban a közép-kelet-európai térségben és Japánban – a szol-

gáltatásokra tolódik át a hangsúly, újabb lehetőségeket villantva fel az ERP-szállítók előtt. Technológiai, pénzügyi és szervezeti okok késztetik majd szolgáltatásfejlesztésre – optimalizálási, alkalmazásfejlesztési, re-engineering, outsourcing- és tréningszolgáltatások nyújtására – a szállítókat. Például a meglévő platformokra új alkalmazás(moduloka)t fejlesztenek. Ennek első fecskéjeként látott napvilágot a CRM, amit a közeljövőben várhatóan a szolgáltatásifolyamat-optimalizálás (SPO) követ. Emellett a netnatív szoftverek felé való törekvés – ami a kliens/szerver rendszerre való 80-as évekbeli átállást követően a legnagyobb szoftverarchitektúra-váltást jelenti – is szolgáltatásfejlesztést gerjeszt.

HAZAI TRENDEK – AHOGY AZ AAM-NÉL LÁTJÁK

„A hazai vállalatok ügyvitelének informatikai támogatottságát jellemző mutató még messze elmarad akár az EU-tagországokat, akár az amerikai gazdaságot jellemző számoktól" – mondja az AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Kft. szakértője, **KOVÁCS EMILNÉ**. „Ez Magyarországon további kényszerítő erőként befolyásolhatja az ERP-rendszerbevezetések változatlanul erős növekedési trendjét. Ezzel együtt azonban nem csupán a rendszerekkel, hanem bevezetésükkel és hatékonyságukkal szemben is megváltoznak a felhasználói elvárások."

„Hazánkban a jelenlegi helyzet kissé ellentmondásos. A potenciális felhasználók számához és méretéhez képest óriási kínálattal találják szemben magukat az ügyfelek. A szállítóknál lévő – az üzlet és a rendszer területén egyaránt otthonosan mozgó – tanácsadók, illetve az ERP-rendszerekhez kapcsolódó vezetési tanácsadásban jártas cégek száma azonban már sokkal szerényebb. A termékekkel szembeni minőségi kifogások mellett az elemzők szerint a bevezetési eljárás fogyatékosságainak is tulajdonítható az alkalmazók körében tapasztalható meglehetősen nagyfokú kiábrándultság és csalódottság."

„A korlátozott méretű hazai piac esetében erre egyrészt egyfajta – a rendszerek, valamint a bevezetésükkel foglalkozó szállítók és tanácsadók körében hosszú távon lezajló – szelekció jelenthet megoldást, másrészt az, ha a bevezetésben együttműködők között is megvalósul a technológiában érvényesülő, ún. „kollaboratív" – a minőség, a költségtakarékosság és a rövid rendszerbevezetési idő követelményét egyfajta szerepmegosztással szolgáltatni képes – forma." (A rendszerbevezetésre vonatkozó háromszintű együttműködésre későbbi számunkban még kitérünk – *a szerk.*)

„Az AAM tapasztalatai szerint további bizonytalansági tényezőt jelent, hogy míg a rendszerbevezetésben eddig idehaza érintett Top 100-as nagyságrendű cégek a nem kis beruházással járó ERP-rendszerek tekintetében elsősorban minőségi váltásra készülnek, a szállítók figyelme, mintegy új piacként, a közép- és kisvállalati szegmens felé irányul. Ez utóbbi igényét azonban teljesen más feltételrendszerrel – költség, bevezetési idő, funkcionalitás, finanszírozás – lehet kiszolgálni. A minőség és funkcionalitás teljessége azonban a nagy-, közép- és kisvállalatok esetében egyaránt elengedhetetlen. A kérdés az, hogy ezt a látszólag új, de a valóságban már évek óta jelen lévő igényt hogyan tudja az ERP-szolgáltatói piac kiszolgálni."

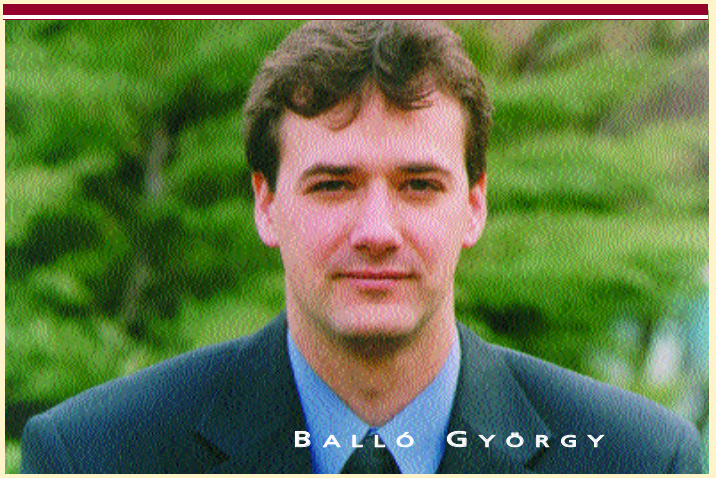
VÁLASZ KÉRDŐJELEKKEL

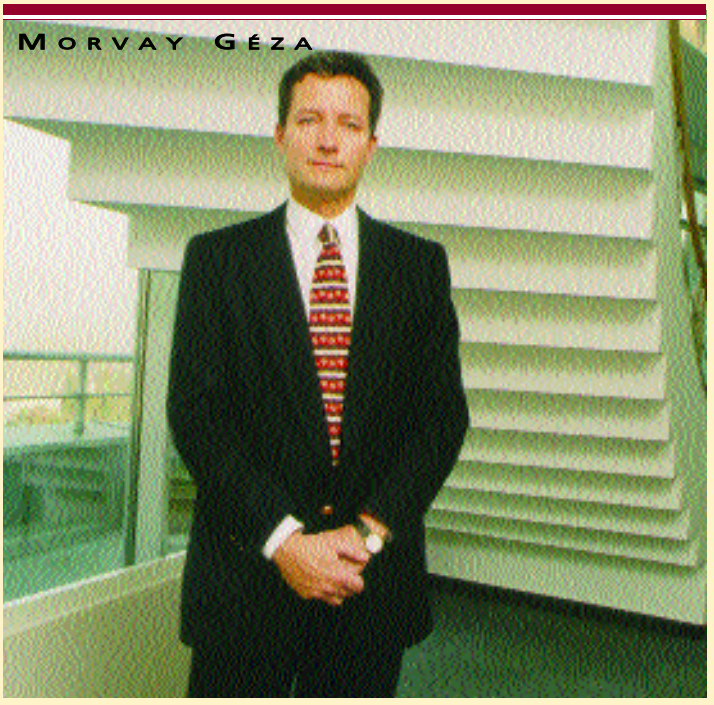
A válasz ma még nem nyilvánvaló. Egyrészt azért, mert a szoftverházak által kidolgozott gyors bevezetési modelleket, eljárásokat többnyire csak a nagy- és középvállalati kör képes finanszírozni, másrészt mert a rendszerek informatikai támogatása, üzemeltetése hosszú távon jelentős költségterhet ró a vállalatra, amelynek a fő tevékenységétől idegen feladatok ellátása miatt is meg kell osztania erőforrásait.

Az informatikai piac azonban már talált a fentiekre – igaz, a felhasználók által ma még kevéssé preferált – megoldásokat. Egyrészt az IT különböző szintjeinek – az ERP-rendszerek működtetését is beleértve – külső szervezetbe való kihelyezésével, az informatikai outsourcinggal, másrészt az idehaza az ERP tekintetében még több sebből vérző alkalmazásszolgáltatási (ASP) kínálattal. Utóbbira a hazai – elsősorban a szolgáltatói felkészültséget és piacismeretet tükröző – tapasztalatokat ismertetve néhány mondat erejéig még visszatérünk. Ez a megoldás ugyanis, amely sem a termék, sem a kiszolgáló informatikai háttér megvásárlását nem igényli, elsősorban a hazai vállalati, IT- és távközlési kultúra következtében az alkalmazókban egyértelműen megnyugtató válaszokat ma még nem generál, a szolgáltatással szemben fenntartást gerjeszt, míg a piaci szereplőknek újabb szerepkeresést, kihívást jelent.

FEKETE GIZELLA

A következő három évben – elsősorban a közép-kelet-európai térségben és Japánban – a szolgáltatásokra tolódik át a hangsúly, újabb lehetőségeket villantva fel az ERP-szállítók előtt.


BALLÓ GYÖRGY


MORVAY GÉZA

DRÓTOS GYÖRGY

Célkeresztben (II.)

Informatikai stratégia – **múlt,** jelen **s jövő**

Sorozatunk második részében a KPMG Consulting, az AAM és az IFUA tanácsadóitól az informatikai stratégiával (IS) kapcsolatos változásokról, a különböző, hazánkban is alkalmazott megközelítési módokról, a gyakorlati teendőkről, a megvalósítás tényleges lépéseiről gyűjtöttük össze a tulajdonosi háttér következtében három különböző – magyar, amerikai, német – informatikai kultúrát megtestesítő tanácsadócég tapasztalatát. (Az összeállítás szerves részeként az IS-alkotás folyamatáról a WWW.PRIM.HU/BUSINESS weboldalon adunk részletes információt.)

Kapcsolódó webcímek:

WWW.AAM.HU

WWW.KPMG.HU

WWW.IFUA.HU

A magyar tulajdonú AAM 1994-es megalakulása óta foglalkozik informatikai – akkor még inkább információtechnológiainak nevezett – stratégia készítésével, így nem csupán jelentős tapasztalatot halmozott fel a téma kapcsán, de távlatokban is látja az itthoni trendeket. **BALLÓ GYÖRGY**, a téma felelős tanácsadója szerint idehaza 1995 és 1999 között indult meg az első IS-készítési hullám. „Ezek grandiózus méretű, rugalmatlan, 4-5 évre is kitekintő »művek« voltak, kevés mozgásteret hagyva a menet közben bekövetkező üzleti, technológiai változások követésének. Így az adott területeken végbement többszöri változások miatt a gyakran meglehetősen konkrét megfogalmazások könnyen félrevihették a fejlesztéseket. Ezért ma már nem egy ötéves ablak 4-5 hónapos alkotómunkával történő kétévenkénti, hanem egy 2-3 éves időtartamot átölelő IS évente, maximum másfél évente és maximum 3 hónapos ráfordítással történő aktualizálása a cél.”

A KPMG-nél az IS által felölelt időszakot minimum 3 évben határozzák meg, évenkénti felülvizsgálattal. „Ügyfeleink elsősorban közép- és nagyvállalatok, illetve közintézmények, a költségvetésükben olyan nagyságrendű informatikai kiadásokkal, hogy az éves beruházás csak egy több esztendőre szóló koncepcióba, üzleti vagy intézményi, illetve informatikai stratégiába illeszkedve nem lesz ablakon kidobott pénz” – mondja **MORVAY GÉZA**, a KPMG Consulting témában érdekelt partnere.

További változás az előző évekhez viszonyítva az AAM nézetét tolmácsoló Balló szerint, hogy az IS nem szolgai kiszolgálója az üzleti stratégiának, hanem kölcsönhatást feltételezve arra visszahat. Vagyis az informatika új lehetőségeinek alkalmazásával ma olyan üzleti modellek működtethetők, amelyek csak az IS kialakítása során válnak ismertté a vállalat vezetése előtt. „Míg régebben az IS készítésekor egy informatikai csapat fordította le az üzleti célt az informatika nyelvére és eszközeire, ma ezt – az arra érett vállalatoknál – az üzleti oldal igényei alapján közösen végzi az üzleti területekkel. A jó IS az üzletet szolgáló lehetőségeket felvető informatikai és annak hasznát realizáló felhasználói közösségek közös alkotómunkáján keresztül frissítődik és érvényesül. Itt az üzleti kérdések megvitatása – ilyen például a CRM-projektbe, illetve az e-businessbe fektetett energia jobb megtérülésének mérlegelése – közben az informatikai stratégia főbb irányvonalai, illetve változásai is megfogalmazódnak. Az informatikai kockázatok taglalása pedig adott esetben a figyelmet visszafordíthatja az üzlet felé.”

Morvay Géza a fenti gondolatmenettel csak részben ért egyet. „Nem lehetetlen, ám nem könnyű feladat üzleti stratégia hiányában IS kidolgozásába kezdeni. A KPMG módszertanában előírtak szerint ugyan a jó informatikai stratégia megalkotásához tiszta üzleti stratégiai célrendszerre, működési módra, piaci kapcsolatokra van szükség, de az utca nem egyirányú. Mivel az üzleti stratégia készítői időnként elsiklanak bizonyos technológiák üzleti értelemben vett használhatósága felett, szükség van visszacsatolásra, viszont alapjaiban az üzleti stratégia a domináns.”

HAZAI VARIÁNSOK

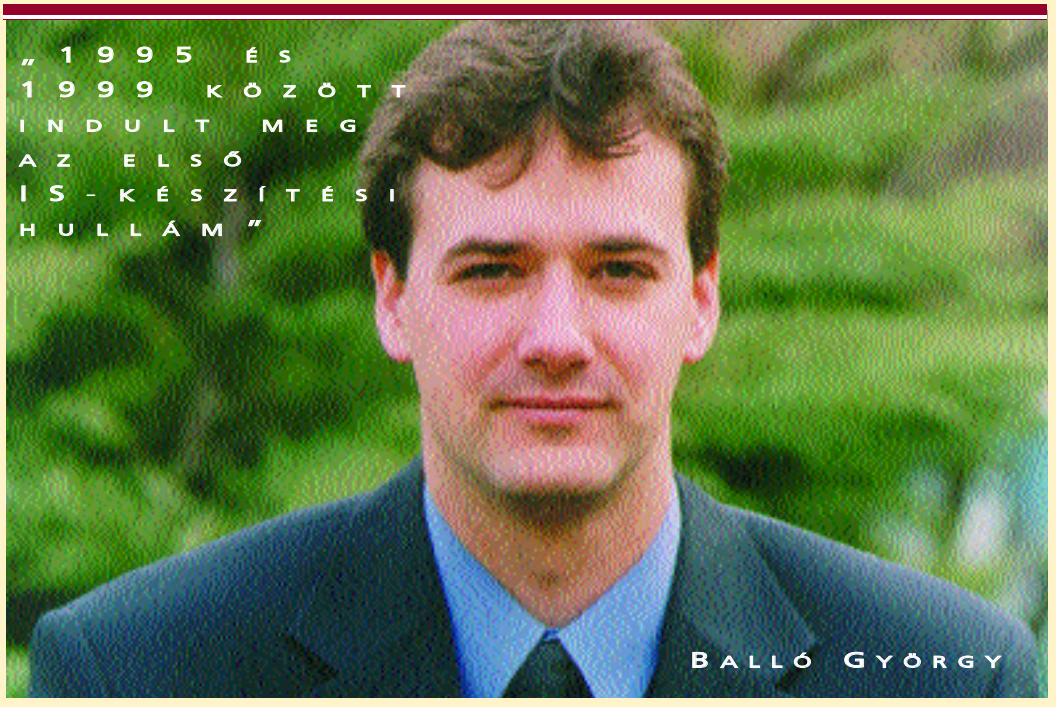
Ha elfogadjuk az IS mérnök-, illetve vezetőtudományi kategorizálását, akkor az AAM olvasatában – hatásukat is hozzátéve – a következő variációk fordulhatnak elő. A semmilyen stratégiával sem rendelkező cégek, mert nincs iránytűjük, nem képesek eligazodni a technológiai kavalkádban. A leginkább publikált, olvasott, vagyis a leggyakrabban a főnök szeme elé kerülő platform mellett kötnek ki. Általában a legolcsóbbnak látszó, de együttesükben már ezt az előnyüket elveszítő eszközök, megoldások, vagyis az ad hoc beszerzések mellett voksolnak.

Ahol a technológiai dzsungelben utat vágva legalább architektúraterv vagy hálózati topológia szintjén megjelenik a mérnöktudományi IS, ám a vezetéstudományinak nyoma sincs, ott a prioritásokról történő döntések állandó szereplője az improvizálás. A leghangosabban ágálók vagy a legmagasabb szinten ülők döntenek a sorrendről, elpazarlódnak az erőforrások, adott esetben redundáns erőfeszítések zajlanak redundáns értékekkel. Idehaza ma ez a változat a leggyakoribb.

Előzmények, például informatikai koncepció, többéves terv, dokumentumok ugyan felfedezhetők, ám az üzlet és az informatika kapcsolatát a KPMG-módszertanban meghatározottak szerint lefedő három fázist tartalmazó informatikai stratégiák viszonylag ritkák – ahogy sok esetben hiányzik az aktuális, dokumentált, a tulajdonosok és a menedzsment által elfogadott üzleti stratégia is –, így azok csak az ügyféllel történő folyamatos egyeztetést követően használhatók az IS inputjaként – mondja Morvay Géza.

Az AAM tapasztalata alapján kijelenthető, hogy a hazai cégek három szinten állnak: az alsón az IS-sel még nem foglalkozók, a középsőn az első ilyen kialakításán már átesettek, a csúcson pedig azok, akiknél az IS-frissítés az üzlet által forszírozott gyakorlattá vált. A hazai közép- és nagyvállalatok többsége a középső lépcsőfokon állva már nem kérdőjelezi meg az informatikai stratégia szükségességét, de azt még elsősorban az üzletiből származtatja. Rendelkezik IS-készítési kultúrával, elfogadja azt a vállalat részeként, és a vezetés is tisztában van vele, hogy miért kell az üzlet érdekében bizonyos szinten foglalkoznia vele. Fontos számára, hogy sikerült-e a meghatározott célok teljesítéséig eljutnia, ezért számvetéssel kezd a következő IS kidolgozásába. Elfogadott az informatikai stratégia folyamatos aktualizálása, és a benne foglaltak alapján kéri számon az informatikával szemben támasztott követelményeket, így az nem csupán tervezőeszköz, de egyfajta védőernyő is.

A 3-4 IS-készítési procedúrán túljutott, harmadik érettségi szinten állóknál már rutinná válik a felhasználók számára, és elvárják az informatikától a jó ötleteket a hatékonyabb munkavégzéshez. Jellemzőjük a magas szintű felhasználói kultúra, a fejlett informatikához való jó viszony, az informatika bekerülése az üzleti köztudatba. A harmonikus együttélés eredményeként az informatikai vezető ismeri az üzleti elvárásokat, a leghangosabban ágálók vagy a legmagasabb szinten ülők döntenek a sorrendről, elpazarlódnak az erőforrások, adott esetben redundáns erőfeszítések zajlanak redundáns értékekkel.



kat, és a felhasználókkal, valamint a vezetéssel egyetértésben törekszik az azokat kielégítő megoldások bevezetésére.

Az információigényes szektorokban működő vállalatoknál a gyorsan változó környezet és a versenytársi nyomás hatására az IS megújítása **DRÓTOS GYÖRGY**, az IFUA Horváth & Partner üzletiterület-vezetője szerint is állandó kényszer. Ahogy az IS készül, szinte azzal párhuzamosan módosítható, miközben a két stratégiaalkotás közötti időszakban is valódi igazodási pontra lenne szüksége a fejlesztésnek. „A közbülső időszak az IFUA megközelítésében egy informatikai balanced scorecarddal (BSC) hidalható át, amelynek mutatói figyelmeztetnek a kitűzött céloktól való jelentős eltérésekre. Amennyiben változnak az informatikán belüli prioritások, változhatnak a BSC-mutatók is. Az informatikai BSC az üzleti célok módosulását is képes követni, már amennyiben létezik vállalati szintű BSC, s az összeköttetésben áll az informatikaival."

„Az üzleti szférában az első IS végrehajtásának sikerétől függ, hogy melyik szintre kerülnek" – véli tapasztalatai alapján Balló. „Ha sikertelen, általában 2-3 informatikai vezetőt elfogyasztva válik ismét fogadóképessé az IS-re egy vállalkozás. A kevésbé éles versenyhelyzetben lévő, illetve »információigénytelen« iparágak – mint pl. az építőipar – nem annyira szorulnak rá az IS-re, az erősen információigényes termelés viszont nem lehet meg nélküle. A piaci szektorban idehaza mind a magán-, mind az állami tulajdonú termelő- és szolgáltatóvállalatok jelentős hányada a második szinten áll – nem szükséges rosszként, hanem szükségszerűségként kezeli az informatikát. Az erős belföldi vagy nemzetközi versenyhelyzetben funkcionálók a harmadik lépcsőfokon állnak, különösen ott, ahol informatika nélkül nem létezne maga a szolgáltatás – mint például a telekomcégek esetében a hívásátirányítás vagy a bankszektorban a tele-, illetve a webbank."

HÁROMLÁBÚ STABILITÁS

Az IFUA gyakorlatában az IS három lábon áll. Az első az üzleti folyamatokat támogató informatikai alkalmazásokat foglalja magában, amelyek a legközvetlenebbül szolgálják a szervezeti szintű stratégiai célok megvalósítását. Az alkalmazásportfólió „üzemeltetési környezetét" képező infrastruktúrát – a hardver- és hálózati elemeket, az operációs rendszereket, a fejlesztőeszközöket, az adatbázis-kezelő rendszereket stb. – szintén a stratégiában kell rögzíteni, a kapcsolódó informatikai biztonsági és helpdesk-, illetve rendszerfelügyeleti kérdésekkel együtt. A stratégia harmadik lába az informatika szervezeti kereteinek meghatározása, például hogy kinek az irányítása alá kerül a CIO, hogyan tagolódik az informatika belső szervezete, mit kíván a cég az informatikai feladatok közül outsourcingban működtetni, és miként számolják el a szolgáltatásokat a felhasználók felé.

„Nagyvállalatoknál az alkalmazási szint – jórészt az ERP-rendszerek révén – stabil, többnyire kikezdhetetlen maggal rendelkezik, amelyre felfűzhetők az egyre újabb üzleti igényeket kiszolgáló CRM-, SCM-, webes stb. megoldások. Miközben a legtöbb helyen az alkalmazási szint konszolidációjával egy időben vagy akár azt megelőzően a szükséges üzemeltetési környezetet, technikai infrastruktúrát is modernizálták, a harmadik, a szervezeti blokk meglehetősen elhanyagolt maradt" – mondja Drótos. „Ahol fenn akarják tartani a felhasználói csoportokkal kialakított jó viszonyt, választ kívánnak adni az outsourcing kihívásaira, megtakarításokat akarnak elérni az informatikai költségek terén,

ott a szervezeti kérdésekkel is komolyan kell foglalkozni az IS-en belül.”

MIT TARTALMAZ?

„Az általános üzleti filozófiaként értelmezhető stratégiának mára fajsúlyos elemévé vált az informatika. Ezért az IS már nem elsősorban szakmai, hanem üzleti, prioritási és létjogosultsági döntések gyűjteménye – állítja Balló –, s mint ilyennek nem kell a felépítendő architektúrára és hálózati topológiára kitérnie, mert az üzletet ez a mélység már nem érdekli. Így az IS inkább akciótervben végződő ügyek (az outsourcing-stratégia, a vállalat architektúra-térképének elkészítése stb.) rangsora, és az IS-alkotással egy időben csak a legsürgősebb feladatok projektszintű kidolgozására kerül sor. Az akciók nem részletes informatikai cselekvési tervek, csupán a »Mikor mivel foglalkozzunk?« kérdésre adnak választ, arra, hogy mikor kap a felhasználó támogatást az őt érintő döntések meghozatalához az informatikától.”

Az IS-alkotás folyamatában csaknem a teljes vállalati hierarchiának jut feladat. „A topmenedzsment a jövőkép, valamint a fő stratégiai irányok meghatározásában vesz részt – sorolja Morvay –, de az ő feladatuk a dokumentumokból, illetve az interjúkon szerzett információk megerősítése, valamint az azokon alapuló fő irányok jóváhagyása is. S hogy ne váljon a napi feladatok martalékául, célszerű, ha közülük kerülnek ki az IS-projekt szponzorai is. A későbbi viták elkerülése végett a felhasználóként érintett területek felső és középvezetőinek kell meghatározniuk a maguk és beosztottjaik munkájához elvárt informatikai funkcionalitást, támogatást.”

Míg korábban az IS jóváhagyását követően az informatikai vezetőre elsősorban technikai kihívások vártak, addig ma főként üzleti – menedzseri, tanácsadói, szolgáltatói – feladatokkal néz farkasszemet. Mindez persze az üzletre is a korábbiaktól eltérő szerepet ró. Az üzletmenetet követő, az ott támadó igényeknek elébe menő informatikus figurája ugyanis csak magasabb szintű döntéshozatali, kommunikációs, informatikai kultúrában érvényesülhet. Ezért az informatikának valóságos szolgáltatóként, az üzletnek pedig valóságos ügyfélként kell viselkednie.

Egyre csökkennek a CIO-k hagyományos műszaki feladatai – állítja Drótos is. Azok számára, akik végzettségük és gyakorlati tapasztalataik alapján a technikai feladatokhoz kötődnek, frusztráló lehet a standard infrastruktúra és alkalmazások dominanciája. Ezért előfordul, hogy outsourcing esetén az IT-szolgáltató cégnél kötnek ki, ahol még léteznek számukra kihívást jelentő műszaki problémák. A technikai feladatok alól felszabadított CIO ugyanakkor az adminisztratív teendők (szolgáltatók pályáztatása, SLA-k kidolgozása, nem teljesítés szankcionálása stb.), illetve a valóban stratégiai szintű problémák felé (pl. új üzleti területek informatikai megalapozása, tudásmenedzsment, e-business stb.) fordulhat. ● FEKETE GIZELLA

A technikai feladatok alól felszabadított CIO ugyanakkor az adminisztratív teendők, illetve a valóban stratégiai szintű problémák felé fordulhat.

Emberi tényezők

Az outsourcing nyűgei és gyönyörei (V.)

Márciusban indult összeállításunk utolsó előtti fordulójában az outsourcing sikertényezőit kutatva elértünk a hús-vér emberig, hiszen a minden hozzászóló által emlegetett bizalom, partnerség középpontjában valójában az ember áll. De hogy ne legyünk hűtlenek önmagunkhoz és olvasóinkhoz, néhány IT-outsourcingszolgáltatót, illetve referenciáikat bemutató táblázattal idézzük fel, hogy bár most az emberi kapcsolatok kerültek középpontba, ám valójában informatikai szolgáltatást boncolgatunk immár öt hónapja. (A nemzetközi kitekintést tartalmazó fejezet a WWW.PRIM.HU/BUSINESS weboldalunkon olvasható.) Következő számunk témazárójában már nem informatikai, hanem az arra támaszkodó outsourcing-szolgáltatók és szolgáltatásaik – contact center, bérszámfejtés és HR, könyvelés és számvitel – között szemezgetünk, kitérve a gondokra és a pozitív hatásokra is.

PARTNERSÉG

A bizalomhiány, az ismeretlentől való félelem és a bizalmon alapuló partnerségtől való idegenkedés egyaránt hátráltatója az informatikai outsourcing hazai terjedésének – mondja **KISS TIBOR,** az IBM Magyarország stratégiai outsourcing-menedzsere. Ezért hazánkban az itt tátongó szakadékot áthidalni képes outsourcer számíthat sikerre. Mindehhez ki kell például derülnie, egyenrangú partnerségről van-e szó, az outsourcer által nyújtottak kielégítik-e az üzleti törekvéseket, és képes-e a szolgáltató megoldani a felvetődő problémákat. „Hosszú távú, szélsőséges esetben mindkét fél számára végleges veszteséggel »kecsegtető« együttműködésről van szó – hangsúlyozza Kiss Tibor –, ezért a szakmai kompetenciákon túl az említettek is fontosak. Minél több információt oszt meg velünk az ügyfél, pénzügyileg annál előnyösebb – esetenként hatékonyságnöveléssel az ügyfél költségein való osztozás ösztönző hatását is kihasználó – konstrukció állhat fel."

„A piac mindenkiben elégedettséget keltő növekedéséhez tisztességes szolgáltatást kell nyújtaniuk az outsourcereknek. Ebbe az is beletartozik, hogy ha a potenciális ügyfelek célja csupán a költségek lefaragása, és a biztos háttér, a hosszú távú partnerség nem domináns, nem biztos, hogy szerződnünk kell. A partnerség csak akkor lehet sikeres, ha nem csupán minket választanak, de mi is választjuk a partnert."

A tárgyalások kezdetétől a tényleges szolgáltatás teljesítéséig érdekes metamorfózison megy át az ügyfél–szolgáltató viszony.

A partnerség minősége attól is függ, hogy negyed-, illetve félévenként folynak-e tárgyalások a szolgáltató ajánlásairól, illetve a felhasználó észrevételeiről, ha igen, milyen mederben, és születik-e közben ezekre vonatkozó egyezség. Ahol nem jutnak el az egyeztetés szükségességéig, zökkenőkkel teli lesz az együttműködés. A felhasználónak rá kell éreznie, hogy amíg ő csupán egy szeletet lát az IT-ből, a szolgáltató több ügyfélnél szerzett, esetleg nemzetközi gyakorlat birtokában a best practice-t tudja ajánlani.

„Az állandóan a szerződés betűin rágódó üzletfelek hamar túlterhelhetik magukat a folyamatos változtatásokkal" – mondja **ROHÁLY GÁBOR,** a HP Managed Services üzletágának igazgatója. „Ha kölcsönös bizalommal vannak egymás iránt, és mindkét fél tudomásul veszi, hogy miért szállt be az üzletbe a másik, az sokkal többet ér, mint a szerződésben rögzített büntetések és fenyegetések. A nyíltság, a jó problémamegoldó mechanizmusok nincsenek a szerződésben, pedig nélkülözhetetlenek. S nem utolsósorban a két félnek HR-szempontból is jól össze kell illenie, póriasan szólva: jó, ha az emberek bírják egymás szagát, képesek együtt dolgozni."

ERDŐS IVÁN a Synergon Rt.-től korábbi operációs igazgatóként személyesen élte át, milyen a felhasználó vezető alkalmazottjából a szolgáltató szakterületének vezetőjévé válni, így mindkét oldalt tekintve autentikus a véleménye.

A minőségi szolgáltatás szempontjából, de egyben a siker vagy bukás kérdéskörében is a felhasználóval való – a bizalomra és magára a kapcsolattartás folyamatára bontható – kapcsolatot tartja a legfontosabbnak.

„A pénzügyi jellegű szolgáltatásoknál talán még fontosabb a bizalom kérdése – véli a Deloitte & Touchtól **VARGA JÚLIA** –, mivel itt a megbízó valóban a »hálószobatitkait« bízza ránk. Az első találkozások, az egymásban való bizalom kölcsönös kiépítésének képessége, a szerződéskötés előtti jelzéseink, hogy értjük-e már a díjazás előtti szakaszban az igényt, a problémát – ez mind fontos lehet."

A BIZALMON TÚLI SIKERTÉNYEZŐK

Kívánatos lenne, ha a sikeres outsourcingon átesett cégek menedzsmentjének szemlélete válna általánossá – mondja **BODNÁR LÁSZLÓ,** az AAM tanácsadója. Ez pedig a cégen belül maradó IT-szakértőknek és -vezetőknek az üzleti, illetve az IT-stratégia harmóniájára való törekvésében nyilvánul meg. A napi IT-gondok megoldása, a szerződésekben rögzített feltételek szerinti folyamatos szolgáltatás pedig a szolgáltató kompetenciája.

A szakmai tudáson és képességeken túl a két cég rendezett struktúrája, a napi kapcsolatok és a menedzsment szintjén is kijelölt kapcsolattartók a működőképesség s így a siker legfontosabb összetevői – sorolja Kiss Tibor.

A Hewlett-Packard megközelítésében a kihelyezés a bizalmon túl két tényezőn, a benne részt vevő embereken és a mindekét fél részéről sikeres pénzügyi konstrukción alapul. **PETRICSEK ÁDÁM** a HP-től úgy véli, a technológiai megoldás „csupán" a szolgáltató businesse, a sikeres szolgáltatás szempontjából kevésbé fontos.

CSAPÓ SÁNDOR, a MÁV Informatika Kft. Műszaki Üzleti Egységének igazgatója a sikeres szolgáltatás három meghatározó elemét definiálja: az infrastruktúra alapját képező technológia, a megbízói elvárásoknak eleget tenni képes szervezet, személyzet, valamint a szabályozott működési folyamatok. „E három tényező harmonikus együttműködése fegyelmezett szolgáltatást biztosít. Mivel a túlszabályozás megbéníthatja a működést, és jelenlegi fejlődési üteme mellett a technológia tekintetében sem lehet mindent a szerződés szintjén rögzíteni, az esetleg szabályozatlan szituációkat bizalmi elven, kölcsönös egyetértésben kell megoldani. A folyamatok és a technológia oldaláról nézve a siker alapja véleményem szerint az angol államigazgatásban már meghatározott működtetési szabványnak (ITIL) való megfelelés lehet. Ebben elemi lépésenként meghatározott, mi az üzemeltető teendője a helpdesk, a probléma- és változáskezelés, az üzemfolytonosság, a biztonság- és a végpontmenedzsment, a leltár, a szoftverek disztribúciója, az esetleges távvezérlés, a hálózatfelügyelet s minden más, a kihelyezés kapcsán felmerülő tevékenység során."

„A bizalom a siker alapja – vallja hittel **LÁSZLÓ GYÖRGY,** a Sykes igazgatója –, hiszen esetünkben a vevő legértékesebb kincsét, a márkáját bízza ránk. Megengedi, hogy az ő nevében azt mondja kollégánk: Jó napot kívánok, itt a Nokia. A bizalom racionális alapja pedig a referencia, a tapasztalat, a piacon töltött idő és annak eredményessége. A siker másik fontos feltétele, magyar specialitásként, a megbízóoldali cég-, illetve vezetési kultúra. A mai gyakorlat a házon belüli értékek – tudás, szokások stb. – dicsőítésén és féltésén nyugszik, azonban az ilyen szemléletű vezetésnél nem lehet munkába kezdeni. A vállalatnak érettnek kell lennie a kihelyezésre, s ahol potenciális partnerénél nem ezt érzi az outsourcer, ha szívfájdalommal is, de a közös kudarc elkerülése érdekében le kell mondania az ügyfélről."

AKIKEN ÁLL VAGY BUKIK – A HR

Az outsourcing legkényesebb pontja az ember. Az elsősorban a szolgáltató profitja és a szolgáltatási szint tartása szempontjából fontos standardizáció a munkakörnyezetét, a HR-kihelyezés pedig az egzisztenciáját, a szakmai lehetőségeit, a kapcsolatait érinti, illetve forgatja fel. A mindennapok bajaival bíbelődő vezetők valódi menedzserfeladatokkal találják magukat szembe, a beosztottaknak pedig tanulniuk kell, hogy munkájukkal tarthatók legyenek a vállalt szolgáltatási szintek – vagyis egyik oldalon sem marad semmi a régiben. Azonban az ember nem kedveli a változásokat, a magyar ember pedig különösen nem. Nézzük előbb a szerepeket, illetve a kihelyezés által megkövetelt szerepváltozásokat, előbb a megbízó szemszögéből.

A felhasználóknál az IT-t CIO-k, illetve informatikai menedzserek vezetik. Az IT és az üzleti stratégia szinkronját is biztosító CIO helyzete a cégnél egyben az informatika elismertségére is utal. Kihelyezéskor többnyire a cég üzleti elkép-

Az outsourcing legkényesebb pontja az ember... Azonban az ember nem kedveli a változásokat, a magyar ember pedig különösen nem.

IT-tevékenységkihelyezés Magyarországon – szolgáltatók, szolgáltatások, referenciák (1)

Szolgáltató cég				Referenciák		
				Publikus referenciahelyek		
Neve	Szolgáltatás kezdete (év)	Portfóliójában lévő kihelyezéstípusok	Referenciaszám szolgáltatási típus szerint	Megnevezés	Szolgáltatott tevékenységek (3)	Szerződés kezdete/időtartama
EDS (2)	1962 (3)	Informatikai, BPM	N. a.	Matáv Rt.	Helpdeskszolgáltatások, irodai szerverek, középkategóriás számítógépek üzemeltetése, helyszíni támogatás (4)	7 év
				Opel Hungary Powertrain	IT-támogatás / FGP IT-rendszerének fejlesztése és támogatása / adminisztráció / alkalmazásfejlesztés / katasztrófaelhárítás-tanácsadás / hardver- és szoftverbeszerzés / IT-projektek vezetése / IT-konzultáció / helpdesk / irodai és termelési szerverek üzemeltetése / adatrögzítés / tárgyi eszközök nyilvántartása-kezelése / 3rd party contract management	1991 óta (5), a globális szerződésekkel együtt folyamatosan megújítva
				Opel Southeast Europe	Informatikai hálózat és infrastruktúra biztosítása, IT-támogatás / GM IT-rendszerének fejlesztése és támogatása / LAN-karbantartás, adminisztráció, alkalmazásfejlesztés / katasztrófaelhárítás-tanácsadás, hardver- és szoftverbeszerzés / IT-projektmenedzsment, helpdesk, telefonközpont üzemeltetése	1991 óta (5), a globális szerződésekkel együtt folyamatosan megújítva
				GMAC	Irodai rendszerek helyi támogatása / IT-projektvezetés, -támogatás	N. a.
				K&H Bank Rt.	Projektmenedzsment-módszertan, műszaki és üzleti elemzés támogatása (6) / AT Kearney: projektirányítás az ABN Amro és a K&H fúziója idején	N. a.
				Citibank Rt.	Bérszámfejtés	1997-től folyamatos
				GE Hungary (7)	Bérszámfejtés	1995 / 2001-ben 5 évre meghosszabbítva
				GE Hungary (8)	Bérszámfejtés	1996 / 2001-ben 3 évre meghosszabbítva
				Sony Kft.	Bérszámfejtés	1996 / 2001-ben 3 évre meghosszabbítva
				Főtáv Rt.	Bérszámfejtés	1997 / 5 év
				SKF	Szerver-, PC- és felhasználótámogatás	2001 / 7 év
				Főtáv Rt.	Helpdesk- és felhasználói támogatás / irodai szerverek üzemeltetése / hálózatfelügyelet / SAP-támogatás	2001 / 5 év
MÁV Informatika Kft.	1996	Outsourcing, outtasking, ASP, hosting	ASP: 3, outsourcing: 3, hosting: több	MÁV Rt.	cc:Mail levelezőrendszer alapú szolgáltatás (9)	Évente megújított
				MÁV Rt.	Notes levelező- és irodaautomatizálási rendszerre épülő szolgáltatás (9)	Évente megújított
				MOTIM Rt.	EDIFACT IFT STA szabvány szerinti üzenetküldés szolgáltatáskénti biztosítása	Évente megújított
				MÁV Rt.	MÁV Rt. Szállításirányítási Információs Rendszere (SZIR) (10)	Évente megújított
				MÁV Rt.	MÁV Rt. Gazdálkodásirányítási Információs Rendszere (GIR) (10)	Évente megújított
				MeH IKB	Kormányzati Portál Rendszer (KPR) – www.ekormanyzat.hu (10)	1 év
T-Systems Debis ITS Unisoftware Kft.	1998	Outsourcing, hosting, outtasking	N. a.	BKV Rt.	Alkalmazás-OS – outsourcing (11)	10 év
				BAT	SAP-BC – hosting (10)	N. a.
				BAT	Alkalmazás-OS – outtasking	N. a.
				T-Systems	VPN-szolgáltatás – hosting	N. a.
				RMC	SAP-BC – outtasking	N. a.

Megjegyzések:
(1) A teljesség igénye nélkül. **(2)** Fő tevékenységek: informatikai megoldások, üzletifolyamat-irányítás (bérszámfejtés, adatrögzítés és dokumentumkezelés), vezetői tanácsadás (AT Kearney), termékéletciklus-menedzsment. **(3)** Magyarországon: 1991. **(4)** 250 fő átvételével. **(5)** Magyarországon. **(6)** Az Equation rendszerhez kapcsolódóan. **(7)** Lighting Tungsram, Power System, Power Controls, Medical System, Angine Servis. **(8)** Budapest Bank Rt. **(9)** ASP típusú. **(10)** Eszközátvétellel. **(11)** Munkaerő- és eszközátvétellel.

zeléseit az IT-outsourcer vállalkozással koordinálni képes CIO marad kulcsfontosságú kapcsolattartóként a megbízónál, s az inkább napi, mint koncepcionális problémákkal foglalkozó IT-menedzser megy át csapatával a szolgáltatóhoz – mondja Kiss Tibor. A CIO feladata lesz az üzletből érkező követelményeknek – a szolgáltatóval való közös gondolkodás révén – az informatika nyelvére történő lefordítása is. Így a mindennapi feladatok helyett a valóban rá szabottakra koncentrálhat.

„Vallom, s személyes tapasztalataim is ezt támasztják alá – mondja **Bartók Sándor Péter,** az EDS Client Delivery Executive-ja –, hogy a CIO-k nélkül nem lehet jól véghezvinni a kihelyezést, s ha munkatársak átadására is sor kerül, jobb, ha házon belül csírája sem marad az IT-nek, különben idővel duplikálódik a kihelyezett tevékenység. A bent maradóknak, amilyen a CIO is, a kihelyezett tevékenységet az ügyfél részéről menedzselő vezetőknek kell lenniük."

Rohály Gábor igen pozitív megbízóoldali jövőképet festett. „A mindennapok meglévő mechanizmusainkkal hatékonyan feldolgozható nyűgeit vesszük le a megbízónál maradók válláról, s a felemelőbb feladatok – a koncepció, a stratégia, a fejlesztés – maradnak helyben. Aki képes ezt elvégezni, annál kedvező lesz a fogadtatás."

A BKV-projekt Debis-oldali résztvevője, **Kókai Dávid** szerint azonban nem ilyen rózsás a helyzet. Aki eddig a szervezet működéséért, az alkalmazás és az infrastruktúra, az eszközök rendelkezésre állásáért, a hardvererőforrások elégségességéért felelt, annak mostantól tudnia kell stratégiát alkotnia, ami nem megy egyik napról a másikra. Kordában kell tartania saját szakterülete igényeit, étvágyát. Felügyelnie kell a szolgáltatóval kötött szerződést is, vagyis mindent real-time módon ellenőrizhet, de már nem feladata az infrastruktúra, a gépek, az alkalmazások meghatározása. Erre sem emberileg, sem szakmailag nem lehet egyik napról a másikra átállni.

Bartók Sándor Péter egy klasszikus, azaz teljes kihelyezésimegbízás-üzletág igazgatójaként úgy látja, hogy a megbízó vállalatánál maradt vezetők és dolgozók közül az előbbiek örülnek jobban az átlátható folyamatoknak és a kontrollálhatóvá vált költségeknek, a dolgozók körében kezdetben nincs sikere az átalakulásnak. Minden átvitt és valós értelemben vett „játékukat" – otthonossá alakított felületeiket és mindent, ami bensőségesebbé tette számukra a rideg technikát – elveszik tőlük, hiszen a szolgáltatónak standardizálnia kell. „Épp ezért még időben tudatosítani kell az emberekben – mondja az EDS kereskedelmi igazgatójaként **Szakál László** –, hogy az eredetileg testre szabható, mágikus PC-világ a kiszolgáló infrastruktúra szintjére süllyedve egyenértékű lesz egy telefonnal, ami persze ugyanakkor a helyhez kötöttség végét is jelentheti. A cég számára ez nyereséggel jár, s bár a munkatársak úgy érezhetik, hogy ők »fizetnek érte«, az egységes irodai környezetért nem magas ár az egyénre szabott képernyők megszűnése. Magyarországon azonban még sem a munkamorál, sem a céghez való lojalitás nem áll elég magas fokon az emberi tényezők háttérbe szorításához. Az egyetemről – esetleg 1-2 éves külföldi tapasztalattal a hátuk mögött – kikerülő fiatalok ezt hamarabb megszokják, míg a 10-12 éve a számítástechnikai fejlődés spiráljába bekerült munkatársak már nehezebben váltanak."

HR-kihelyezéssel járó outsourcing esetén a szolgáltató céghez kerülőkre nézve még nehezebb és összetettebb a kérdés. „Lesznek magukat vesztesnek érzők – mondja Kókai Dávid –, de hogy valóban azok-e, és ha igen, mennyire, az tőlük és a szolgáltatótól egyaránt függ. A kiteljesedésre képesek előtt megnyílik a lehetőség, hogy a megtűrt IT-szerepből kikerülve az azt főtevékenységként űző cégnél karriert fussanak be. Viszont az IT-t magához kevésbé közelinek érző szenvedni fog, s idővel távozik. Azonban átvételkor mindenkinek biztosítékot kell kapnia a munkaviszony folytonosságára. Képzésükkel magunk is jól járunk, hiszen piackomforttá válva későbbi dealjeinkben bárhol bevethetőkké válnak, ugyanakkor az erre alkalmasak maguk is kedvezőbb potenciálokkal nézhetnek a jövőbe."

„Szakmai és karrierlehetőségeket látva maguk előtt és lelkileg túltéve magukat az áthelyezés tényén, a kezdeti nagy bizonytalanságérzet lassan szertefoszlik, s szívesen vesznek részt a meglehetősen feszített tempójú munkában az átvett szakemberek" – mondja az IBM-nél tapasztaltak alapján Kiss Tibor. Az IT-menedzserek például sok helyen nem képességüknek megfelelő munkát végeznek cégeiknél. Ők a szolgáltatóhoz átkerülve – a félelmi szakaszon túljutva – valóban menedzseri feladatokat kapnak, mivel képességeik és szerzett tapasztalataik komoly értéket jelentenek egy outsourcingcég számára. S mert emellett képzik is őket, rövid időn belül elégedett munkaerővé válnak. A megbízónál maradva pedig, ha a cég a kihelyezést követően is maga kíván dönteni a technológiai irányokról, ők lehetnek az üzleti CIO mellett a technikai összekötők." **Fekete Gizella**

...CIO-k nélkül nem lehet jól véghezvinni a kihelyezést, s ha munkatársak átadására is sor kerül, jobb, ha házon belül csírája sem marad az IT-nek

Gyakorlati tapasztalatok

Beszámoló a Távközlési és Informatikai Projekt Menedzsment Fórumról (II.)

Folytatjuk az előző számunkban megkezdett, az 5. Távközlési és Informatikai Projekt Menedzsment Fórumról készült összefoglalónkat. Befejezésképpen egy-egy mondat erejéig szót ejtünk néhány, a PM értékeit a gyakorlatban igazoló, a konferencián ismertetett projektről, ám előtte felvetünk a projektek és vezetőik jövőjével kapcsolatos néhány gondolatot.

...hogy csupán elméleti tudással még senki nem vitt végig sikeres projektet, ez egyike azon „tudományoknak", amelyeket csak a gyakorlatban lehet elsajátítani...

LIPI GÁBOR a Szinergia Projekt Menedzsment Kft.-től például a projektmenedzserség szakmává válásának feltételeit és következményeit firtatva azt próbálta kibogozni, hogy mihez kellene a projektmenedzsernek értenie, s vajon milyen tudásprofil – pl. technikai, pszichológiai, szociológiai, jogi – lenne számára javasolt. Lipi szerint „generalistának" kellene lennie, akire elsősorban az összefüggések felismerése, a tünetekből a valódi okokra való következtetés és a specialistákból hatékony teamek felállítása a jellemző.

Az EastEuro előadása többek között a projektmenedzser jelenlegi, szorongásokkal terhelt jövőképét is érintette. Sokukat foglalkoztatják ugyanis az olyan kérdések, hogy mi lesz velük egy-egy projekt lezárása után. Mivel elsősorban egy-egy szakterület szakembereiből vagy vezetőiből emelik ki házon belül a projektmenedzsert, kérdés, hogy nem veszíti-e el szaktudását – főként, ha több projektet visz egymás után – a szakmailag kiesett idő alatt, vagy ha nem lesz sikeres, van-e számára visszaút.

A Procont Rt.-től **DR. ZELEI ISTVÁN** a nagy informatikai projektek többszintű projektmenedzsmentje kapcsán megállapította, hogy nem az elnevezés, hanem a feladat határozza meg a projektek különböző szintű felelőseit. Így a vezetők keresése előtt az elvégzendő feladatot kell tisztázni, mert bár a PM akár szakmának is tekinthető, manapság még feladatok és felelősségek tekintetében sok minden belefér.

GYAKORLATI TAPASZTALATOK

Néhány konkrét projekten keresztül az elhangzott elméletet a gyakorlatban is bemutatták az előadók. **SUHAJDA ATTILA,** az IBM üzletágvezetője a kormányportál kapcsán az e-business projektek IBM-módszertannal történő irányításáról szólva a technika és az irányítás mikéntjét, a projektmenedzselés szabályait megszabó módszertanok együttes alkalmazásáról beszélt. Az LNX kommunikációs igazgatója, **JASKÓ ISTVÁN** pedig az alkalmazás- és rendszerintegráció projekttapasztalatait osztotta meg a hallgatósággal, kiemelve néhány jó tanácsot, például az indításnál is fenntartott fejlesztői modell és környezet fontosságát. A Matáv új elszámolási rendszere, az ICBS sikerének főbb okairól **BUZA ISTVÁN** projektmenedzser beszélt, előkelő helyen említve a hasonló projektmenedzsment-ismeretek, -eszközök, -módszerek és a közös nyelv fontossága mellett a közös tervezést, illetve a rendszeres kontrollt, a döntéshozás gyorsaságát, valamint a kevés és sikeresen kezelt személyes konfliktust.

WEILER ZSOLT a Compaqtól a krízishelyzetbe jutott projektek ritkán érintett témájával állt elő. Mint mondta, egy USA-beli projektekre vonatkozó tanulmány (Standish Group, 1995) szerint a vizsgált összes projektnek mintegy 57%-a esett át – terjedelem-, költség- vagy jelentős üzemezésváltozás miatt – súlyos krízisen. A kritikus helyzetekben a szállító és az ügyfélszervezetek, a projektmenedzserek és a szponzorok tapasztalatai, a korábbi hasonló helyzetekből leszűrt tanulságok segítenek. Ezen a területen nem igazán van lehetőség a saját káron való tanulásra, mert a krízishelyzetben elkövetett hiba általában már nem korrigálható. Ezért inkább mások tapasztalatai, a best practice ismeretében kell a konkrét helyzethez leginkább illő gyakorlatot meghatározni. Amerikában például a leg-

jobb tapasztalatok összegyűjtésével az ilyen helyzetbe jutottakon segítenek az erre specializált, a krízishelyzetbe jutott projektek gyors kiértékeléséről és helyreállításáról szóló tanfolyamok.

SOLTI ÁRPÁD az IDS Scheer Hungária Kft.-től „Folyamatos projektmenedzsment, avagy folyamat alapú projektmenedzsment” című előadásában többek között a változások sikeres, minden esetben projektszerű végrehajtásának „lágy” és „kemény” faktorairól beszélve hangsúlyozta, hogy a BPR-projektek sikere ezek együttesén múlik, ami alatt a kommunikációs, a motivációs, valamint a szervezeti eszközöket és a képzési módszereket kell érteni. A Geometriától **FORGÁCS PÉTER** az oktatásnak a projekt feladatainak megismerésében és a sikerben játszott szerepéről beszélt, azzal a megállapítással zárva előadását, hogy az informatikai projektekben kiemelt szerepet kell szánni az oktatásnak, mivel csakis a célcsoport megfelelő előkészítésével biztosítható a projekt kulcsának megléte, azaz az érintettek elkötelezett részvétele.

KONKLÚZIÓ

Az elhangzottak és a személyes gyakorlati tapasztalatok függvényében azon persze lehet vitatkozni, hogy egy projektvezetőnek menynyire kell elméletileg felkészültnek lennie a feladatra, milyen módszertanokon kell nevelkednie, és így tovább, mint ahogy erről eltérőek is a vélemények. Az azonban vitathatatlan, hogy csupán elméleti tudással még senki nem vitt végig sikeres projektet, ez egyike azon „tudományoknak”, amelyeket csak a gyakorlatban lehet elsajátítani – hallhattuk több résztvevőtől is. A legnehezebb pedig a felelősséget vállalók azonosítása és a felelősség írásos rögzítése. E nélkül ugyanis nem szabad és nem is érdemes a projektbe belekezdeni. Harmadikként pedig a megfelelő szintű, minden döntési joggal felhatalmazott, a projekt célját, hatásait ismerő, a végrehajtáshoz szükséges erőforrások felett rendelkező, kompetens személy meglétét lehet a projekt alapvető sikertényezői között említeni.

FEKETE GIZELLA

Az első auditált vállalati weboldal

WWW.MATAV.HU

Júliustól a Matáv honlapja is szerepel a Medián Közvélemény- és Piackutató Intézet hivatalos webauditlistáján. A több ezer oldalas Matáv-website az első magyar vállalati honlap, amely a vezető weboldalakhoz – elsősorban portálsite-okhoz – hasonlóan tanúsíttatja látogatottsági adatait. A WWW.MATAV.HU oldalai közül munkanapokon több mint 80 ezret töltenek le, és a leglátogatottabb napokon ez a szám meghaladja a 120 ezret. Augusztus közepén már internetes ügyfélszolgálat is elérhető a Matáv honlapján.

A Medián WebAudit 2002. I. félévi eredményei szerint a www.matav.hu oldalletöltéseinek átlagos száma hét közben meghaladja a napi 80 ezret, a látogatók száma pedig a 16 ezret. A legkiemelkedőbb napokon 120 ezer oldalnál is többet töltött le több mint 22 ezer látogató.

A www.matav.hu cím alatt 1996 óta találhatnak a Matávval kapcsolatos információkat az interneten szörfözők. A több ezer oldalas website az egyik legnagyobb hazai vállalati honlap, terjedelme meghaladja több portálsite méretét is. Indulása óta két komoly, a designt és a struktúrát egyaránt érintő átalakításon is átesett, legutóbb tavaly, a Matáv arculatváltásához kapcsolódóan.

A honlap fejezetei, témakörei a vállalat életének meghatározó területei köré csoportosulnak: szolgáltatási és céginformációk, online tudakozó, ePont internetes áruház, akciók, pénzügyi jelentések, vállalati hírek és díjcsomag-kalkulátorok egyaránt megtalálhatók a Matáv internetes oldalain. Július 15-én pedig elindult a Matáv újságíróknak nyújtott, internet alapú szolgáltatása, az online Sajtószoba, amely a sajtó munkatársainak igényeit szolgáló struktúrában, izgalmas grafikai designnal jeleníti meg mindazokat az információkat, amelyek érdeklődésre tarthatnak számot (sajtóközlemények, nyomdai minőségben letölthető fotók, kulcsszavas keresési lehetőség stb.).

„A Matáv belépése auditált partnereink körébe jelentős nyitás" – mondta **HANN ENDRE**, a Medián ügyvezető igazgatója, majd hozzátette: „Reményeink szerint a jövőben mind több vállalati honlap követi a Matáv példáját."

Ez a nyilatkozat a Matáv szándékát is megerősíti, ugyanis **NAGY BÁLINT**, a Matáv-csoport kommunikációs igazgatója szerint legfőbb céljuk, hogy Közép-Kelet-Európa vezető távközlési vállalatának honlapja trenddiktálóvá váljon.

„Az első teljes értékű interaktív vállalati kommunikációs felület a legkülönbözőbb célcsoportok igényeit elégíti ki – tette még hozzá –, a tudakozó például az ügyfelek, a pénzügyi jelentések a befektetők, a sajtószoba pedig az újságírók körében népszerű."

A legnagyobb távközlési szolgáltató ezen a téren is piacvezető kíván maradni – ezt bizonyítja, hogy augusztus közepén újabb online szolgáltatással bővült a www.matav.hu.

A Matáv telefonos ügyfélszolgálatának internetes kibővítése többféle kapcsolatfelvételi lehetőséget kínál az ügyfelek számára. Akik e-mailben lépnek kapcsolatba az ügyfélszolgálati munkatársakkal, huszonnégy órán belül elektronikus levélben kapnak választ kérdéseikre. A beérkezett üzeneteket a Matáv adatbázisában tárolja, így szükség esetén később az ügyintézés teljes története visszakereshető.

Az internetes ügyfélszolgálat lehetőséget ad arra is, hogy az előfizetők az általuk megadott telefonszámra visszahívást kérjenek. Ennek időpontját szintén maguk választhatják meg a felhasználói felületen található lenyíló menü opcióinak segítségével.

A gyors kapcsolatfelvételt igénylő ügyfelek az internetes „beszélgetés", a chat lehetőségét is igénybe vehetik. Ebben az esetben közvetlen és egyidejű írásbeli (chat)kapcsolatba léphetnek az internetes ügyfélszolgálat munkatársával a számítógép képernyőjén megjelenő ablakban.

Az internetes ügyfélszolgálat segítségével a felhasználónak lehetősége nyílik a Matáv-termékekkel és -szolgáltatásokkal kapcsolatos mindennemű ügyintézésre, amire eddig csak az 1212-es telefonszámon vagy személyesen nyílt mód, így például telefonvonal áthelyezésére, átírására, továbbá kiegészítő szolgáltatások megrendelésére és felvilágosítás kérésére. Az internetes ügyfélszolgálat a hét minden napján 0-tól 24 óráig elérhető.

A Matáv legújabb kommunikációs felülete olyan, ingyenesen igénybe vehető szolgáltatást nyújt, amely egyszerű és kényelmes ügyintézést tesz lehetővé a társaság honlapját felkereső Matáv-ügyfelek számára a hét minden napján, napi huszonnégy órán át.

A gyors kapcsolatfelvételt igénylő ügyfelek az internetes „beszélgetés", a chat lehetőségét is igénybe vehetik.

Alkotó személyiségek

Kreativitás az **üzleti életben** (III.)

Míg sorozatunk korábbi részeiben a kreativitás fogalmával, a globalizálódó piaci versenyben betöltött szerepével, valamint az alkotó szervezetekkel foglalkoztunk, ezúttal technikákról és módszerekről szólunk. Mégpedig azokról, amelyek révén növelhető vagy éppen kibontakoztatható az egyénben rejtőző alkotóképesség, s tesszük mindezt úgy, mintha egy kreativitástréning tematikáján haladnánk végig, amelyet szerzőnk állított össze.

Kezdjük annak a régi dilemmának a feloldásával, hogy a kreativitás velünk született tulajdonság, képesség-e, és ha igen, akkor növelhető-e egyáltalán. Léteznek olyan tudományos eredmények, amelyek alátámasztják, hogy kreativitásunk részben szüleinktől örökölt jellemző. Sokan félreértik a tételt, és abból kiindulva könnyedén rávágják, hogy a kreativitás nem fejleszthető.

Manapság az iskolai nevelés szinte kódoltan kreativitásellenes. A gyerek, mire elvégzi általános tanulmányait, megtanulja, hogy ugyanolyan ruhát viseljen, mint a többiek, ugyanúgy viselkedjen, és lehetőleg ne zavarja a tanórákat állandó kérdéseivel. Mindenki ugyanazt a „tananyagkonzervet” kapja, a számonkérés módja pedig a tanár által előírtak gépies visszaadásán alapul,

Öröklődése viszont sokkal inkább a zenei képességekéhez hasonlít, szemben az általános intelligenciával. Ugyanúgy, ahogy a zenei képességek kiteljesítéséhez szükséges egy jó tanár, a kreativitást is ki kell bontakoztatnunk magunkban. Eközben az általános intelligencia fejlődése kevésbé függ a környezeti ingerek bizonyos kategóriába tartozásától, mint magától az ingerekben gazdag környezettől. Másrészt minden öröklött tulajdonságunk kifejlődését nagymértékben befolyásolja gyermekkori környezetünk és saját személyünk interakciója. Nemcsak az számít tehát, hogy mennyire ingergazdag a környezet, hanem az is, hogy saját személyiségünk mennyire tud abban érvényesülni.

és ritkán biztat arra, hogy a gyerek új értékelési szempontokat, problémákat vessen fel. Lehetséges tehát, hogy kreativitásunk mértékének maximális értéke öröklött tulajdonságaink alapján behatárolt, azonban aligha kétséges, hogy minden személyben vannak még olyan tartalékok, amelyek a megfelelő technikákkal, tréningekkel előhozhatók.

EGY LEHETSÉGES TEMATIKA

Elfogadható kreativitástréninggel Magyarországon még nem találkoztam. Ez egyfelől annak köszönhető, hogy a legtöbb tanácsadócég nem is-

Irodalom:

SCOTT ADAMS: A DILBERT-ELV

meri fel: a kreativitást csak komplexitásában lehet fejleszteni, azaz nem csupán az emberre, hanem a környezetére, az őt foglalkoztató szervezetre is figyelmet kell fordítani. Másrészt a tanácsadócégek hiába is ismernék ezt fel, a jelenlegi piacon nehéz eladni a négy-öt napos tréningeket – a vállalati vezetők nem szeretik, ha csapatuk ennyi ideig távol marad a „valódi" munkától. Ezért aztán a hazai kreativitástréningek legtöbbször az agykontroll, az autogén tréning és a relaxációs technikák keverékére hasonlítanak, ahol egy-két nap alatt megtanítják a résztvevőket ellazulni, és arra, hogy felébreszszék magukban a kreativitást.

Több gond is van ezzel a módszertannal. Az első, hogy a szervezetnek nem mindig tesz jót, ha ilyen tréningekről visszaérkező elszállt alkalmazottak röpködnek az irodákban, akik új képességeiket használva kérdésekkel, alternatív megoldásokkal zaklatják munkatársaikat vagy vezetőjüket. A második probléma, hogy nem mindenki nyitott a relaxációs technikák alkalmazására. Emberből vagyunk, és vannak közöttünk olyanok is, akik jobban szeretik a logikát az intuíciónál. Nekik egy kreativitástréning során nem a relaxációs betétek jelentik a legizgalmasabb részt, hanem a módszeresen használható, divergens gondolkodást segítő technikák. Igen, a kreatív ötletek megszületését elő lehet segíteni mérnöki precizitással használható döntéshozatali módszerekkel is. Lássuk tehát, hogy mire kell kiterjednie egy kreativitástréningnek, ha a fenti csapdákat el szeretnénk kerülni!

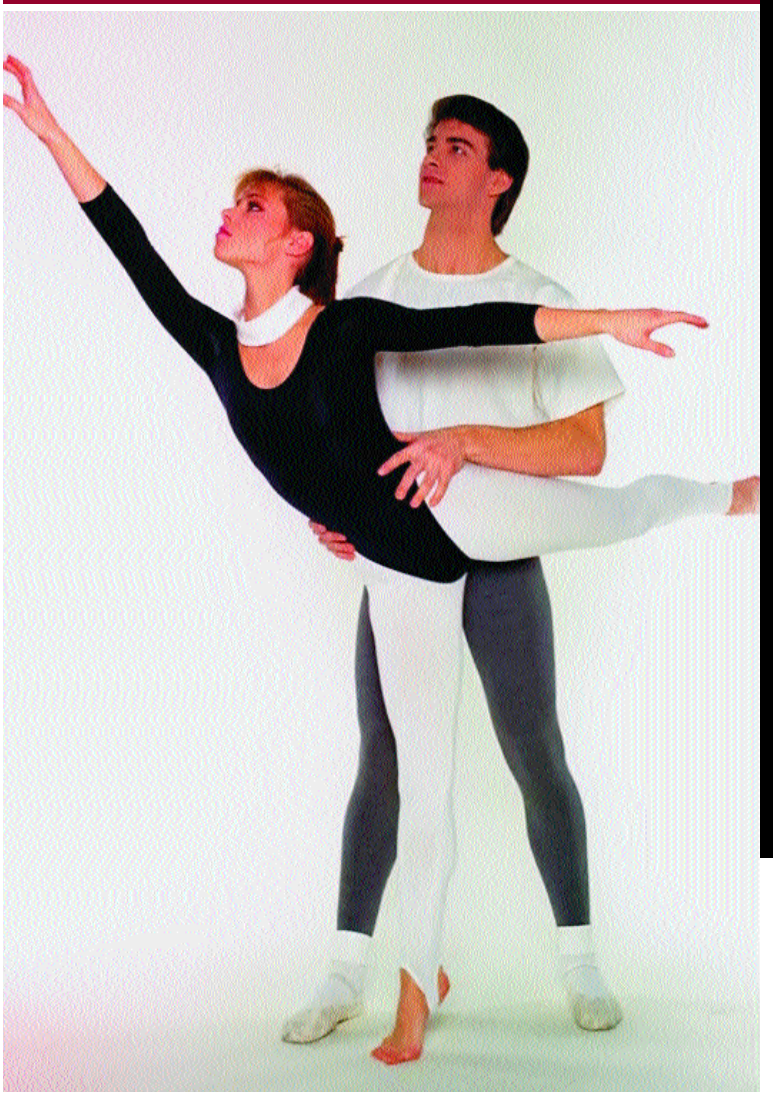
AZ ELSŐ NAP

Ahogy azt sorozatunk előző részében megfogalmaztuk, a kreativitás növeléséhez magának a szervezetnek is változnia kell. Éppen ezért a kreativitástréningeket nem érdemes először a beosztottak számára megrendelni, hanem a vezetőknek kell részt venniük a folyamatban. Az első nap tehát azzal telik, hogy a vezetők elsajátítják a kreatív szervezet felépítésének három követelményét, *a szabad információáramlást, az autonómiateremtést a határok kijelölésével és az önirányító teamek létrehozását* (lásd az előző számunkban).

A MÁSODIK NAP

Ez az alkalom már a relaxációé és az arról való beszélgetésé. (Ezen a ponton érdemes megjegyezni, hogy a relaxáció terminológiánkban inkább kikapcsolódást jelent. Ez lehet aktív vagy passzív – egy jó tréner segíti a résztvevőket abban, hogy azonosítsák azt a tevékenységet, amelynek során agyukat rá tudják venni, hogy az inkubációs szakasznak megfelelően tudat alatt boncolgassa, rendezgesse a hétköznapi problémákkal kapcsolatos információkat, adatokat.) Ezt a napot tehát arra kell szánni, hogy a résztvevők megismerhessék az „áramlatot", hogy felébreszthessék magukban kreatív énjüket. Ez a „logikus típusba" tartozó személyek számára a legnehezebb, de a tapasztalatok szerint azért ők is túlélik a dolgot. A cél az, hogy a résztvevők megtanulják, hogyan teremthetnek rendet saját tudatukban. „Ez akkor jön létre, amikor a pszichikai energia, avagy a figyelem reális célok felé fordul, és a készségek arányban állnak a lehetőségekkel ahhoz, hogy cselekedni lehessen." (3.) Ha a pszichikai energia erőfeszítés nélkül áramlik bennük, az emberek annyira elmerülnek abban, amit csinálnak, hogy tevékenysé-

...tréningekről visszaérkező elszállt alkalmazottak röpködnek az irodákban...



Elsajátítandó technikák

Az alábbi technikák felhasználhatók arra, hogy egyéni kreativitásunkat a mindennapok során maximális mértékre növeljük. Mindegyik technikát külön megtárgyalják a tréning során.

1. Készíts listát kreatív eredményeidről!
2. Ne mondd, hogy nem lehet, és ne add be a derekad!
3. Relaxálj!
4. Mozdulj ki a kényelemből, és készülj fel a hibák elfogadására! Kezeld a hibákat leckeként, nem pedig kudarcként!
5. Merj minden kérdést feltenni, és próbálj meg a jó kérdésekre rátalálni! (Mivel ez a kedvencem, nem állhatom meg, hogy ne meséljem el az alábbi történetet:
Egy Edward Land nevű férfi egyszer elvitte a családját vakációzni. Folyamatosan fényképezett, amíg egyszer a kislánya megkérdezte tőle, hogy miért kell olyan sokáig várnia, amíg láthatja a képeket. Land úgy gondolta, hogy ez jó kérdés, felvázolt néhány ötletet, és kipróbálta őket, amikor visszatért bostoni laboratóriumába. Hamarosan megszületett a Polaroid fényképezőgép ötlete és az instant fotográfia piaca.)
6. Kérdezd meg az ellenfeled!
7. Tanulj minden évben valami újat, és mindennap figyelj meg valami újat!
8. Tanuld meg azonosítani a valódi problémát!
9. Vezess naplót, és minden reggel írj néhány oldalt! Hordj magaddal jegyzetfüzetet!
10. Tanulj meg új döntéshozatali technikákat!
11. Tanulj meg vizualizálni! Rajzolj!
12. Tanuld meg a „mind mapping" technikát!
13. Asszociálj!
14. Vállalj kihívásokat!
15. Adoptálj egy zsenit, és amikor elakadsz, kérdezd meg magadtól, hogy ő mit tenne a helyedben!
16. Sétálj sokat!
17. Használd az emberi kapcsolataidat – beszélgess alkalmazottaiddal, beszállítóiddal, vevőiddel és barátaiddal a munkádról!
18. Használd az „áramlatot"!
19. Gondolj úgy a munkádra, mint művészetre!
20. Ne feledd el, hogy ha egy forrásból másolsz, azt plagizálásnak hívják, ha ötből, azt kutatásnak!

gük spontánná válik: nem tudják szétválasztani önmagukat és cselekvéseiket. Ez létrehozhatja a felfedezés örömét, egy olyan kreatív érzést, amellyel a személy egy új valóságba léphet be. Mindez misztikusan hangzik, de mindenkinek vannak ilyen élményei. Akad, aki a sportban éli át az áramlatot, van, aki a munkahelyén, és van olyan is, aki kirándulás vagy olvasás közben. A második nap célja, hogy a résztvevők megtanulják azonosítani az „áramlatélményt", majd pedig tudatosan előidézni azt. Ennek érdekében elsajátítják, hogy *milyen módon tűzzenek ki célokat maguk elé, hogy miként merüljenek bele az éppen végzett tevékenységükbe, hogyan figyeljenek arra, ami éppen történik, és miként élvezzék a közvetlen tapasztalatokat.* Az áramlat megtapasztalásához felhasználhatók az érzékek kibontásán alapuló technikák is, mint például a „narancshámozás". Ennek során a csoport körben ül, és mindenki egy narancsot fog a kezében. Lassan kezdik el hámozni, és igyekeznek minden érzékszervükkel – tapintás, szaglás, ízlelés, látás – átélni a hámozás élményét. Mindenki felbontja a narancsát, és behunyt szemmel elfogyaszt egy gerezdet. Ezt követően szertartásszerűen mindenki ad egy gerezdet a jobb oldali szomszédjának. A játék a szenzoros élmények átélési képességét és az érzéki benyomások megfigyelési készségét fejleszti. A nap végén mindenki olyan önmenedzsment-feladatokat kap, mint az

Felhasznált irodalom:

1. *John P. Kotter:* A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest, 1999
2. *Roger Dawson:* Dönteni tudni kell. AduPrin, Budapest, 1999
3. *Csíkszentmihályi Mihály:* Az áramlat. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1997
4. *Dr. Robert Epstein:* Creativity games for trainers. The McGraw-Hill Companies, Inc, USA, 1996
5. *Elaine Biech:* Creativity and innovation. The ASTD Trainer's Sourcebook. The McGraw-Hill Companies, Inc, USA, 1996

„időcsapdák feltörése”, amelynek során fel kell fedeznie egy tucatnyi „szabad” öt percet, ami ott rejtőzik a napi rutinjában, és amit kreatív gondolkodásra használhat fel.

A HARMADIK NAP

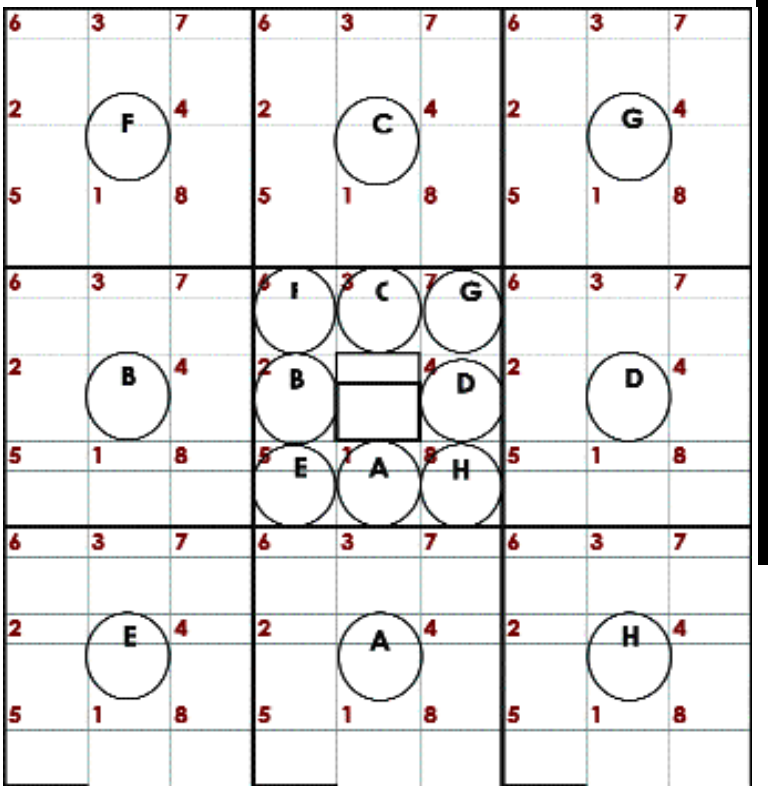
Az általunk elképzelt kreativitástréningen ez az idő a „bolondozásé”. Ezen a napon a résztvevők hagyományos tréningjátékokat játszanak, valamint kreativitást igénylő feladatokat oldanak meg, miközben tanulnak a kreativitásról. A játékok közé tartozik például az „adjunk el egy Zorkot” című feladat. A „Zorkot” – ami bármi lehet, ami különös, nem szerepel a napi munkavégzés környezetében, s nem a vállalat terméke/szolgáltatása – a tréner hozza magával, s a csoport egy tagjának lesz a feladata, hogy azt a többiek számára értékesítse. Ezenkívül olyan feladatokra is sort lehet keríteni, amelyeknek egyetlen, divergens gondolkodással megtalálható helyes megoldásuk van. Ilyenek a fejtörők (például a cikk végén leírt darab), a mozgásos játékok (hídépítés, kulcscsomó felvétele az asztalról meghatározott eszközök igénybevételével) és a klasszikus problémák, mint a kilencpontos feladvány.

A NEGYEDIK NAP

A negyedik napon ismertetésre kerülnek azok a csoportos és egyéni döntéshozatali technikák, amelyek később a szervezetben végzett munka során is használhatók. Mintegy 60 ilyen technika létezik, ezek közül az egyik legismertebb a brainstorming, azaz magyarul ötletbörze (lásd keretes írásunkat).

Egy másik technika a „lótuszmódszer”, aminek során elsőként rajzoljuk meg a mellékelt ábrát. Ezek után a központi problémát felírjuk a diagram közepébe, majd releváns ötleteket, alkalmazásokat sorolunk fel a szomszédos körökbe (A-tól H-ig). Például ha a vállalati vezetők azon gondolkodnak, hogy miként teremtsenek kreatív környezetet, akkor a körökbe ilyen megoldások kerülhetnek: „Rendezzünk ötletversenyt! Vegyük körül magunkat stimuláló tárgyakkal! Tartsunk kreativitásértekezleteket! Szerezzünk ötleteket arra nézve, hogy hogyan törjünk ki a megszokott formákból! Törekedjünk pozitív attitűdre! Nevezzünk ki kreatív főtanácsost! Tegyük mulatságossá a munkát! Tegyük jelentéstelibbé, életközelibbé a munkát!” Most használjuk a központi négyzet köreibe írtakat mint központi ötleteket a szomszédos négyzetek számára. Ha például az „A” körbe azt írtuk, hogy „rendezzünk ötletversenyt”, akkor másoljuk át az „A” négyzetbe, ahol ez válik központi problémává. Találjunk ki új ötleteket ennek az új központi problémának a megoldására, és írjuk ezeket a környező kicsi négyzetekbe. Használjunk asszociációs vagy más ötletstimuláló technikákat az új ötletek generálására. Folytassuk ezt, amíg ki nem töltöttünk annyit a diagramból, amennyit csak bírunk. Végül valósítsuk meg az ötleteket. A kreatív környezet létrehozása esetén például létrehozhatunk egy gondolkodószobát, megtöltve könyvekkel, videofilmekkel a vállalatunkról, a kreativitásról. Tehetünk bele oktató- és társasjátékokat, babzsákokat, modellezőagyagot és így tovább. Dekorálhatjuk a falakat a vállalati vezetők gyermekkori képeivel, emlékeztetve arra, hogy mindannyian kreatívnak és ártatlannak születtünk.

Lassan kezdik el hámozni, és igyekeznek minden érzékszervükkel – tapintás, szaglás, ízlelés, látás – átélni a hámozás élményét.



A LÓTUSZMÓDSZER

A fenti technikákon túl létezik még néhány általános irányelv, amelynek segítségével további szempontokat vonhatunk be a folyamatba, ha kreatív megoldást keresünk (2.). Az első ilyen, hogy *elképzeljük az ellenkező helyzetet.* Ha például növelni szeretnénk nyereségünket, akkor elkezdjük azon törni a fejünket, hogy hogyan lehetne a veszteségeinket fokozni. Ezzel a mód-

BRAINSTORMING, AVAGY CSOPORTOS ÖTLETBÖRZE

A csoportos ötletbörze hatásos eszköz, mivel az összes résztvevő tapasztalatát és kreativitását hasznosítja. Amikor egy individuum kreativitása már kimerül, más csoporttagok ötletei és tapasztalatai elvezethetnek a probléma további részeinek azonosításához, újabb megoldási javaslatokhoz. A csoportos ötletbörze éppen ezért mélyebb szinten is képes megragadni a problémákat. Ezzel együtt a folyamat kényelmetlen lehet egyes személyek számára, mivel bizonyos javaslatok első hallásra egyszerűen hülyeségnek tűnhetnek. Éppen ezért a moderátornak ügyelnie kell arra, hogy a kevésbé kreatív résztvevők ne söpörjenek le megoldásokat az asztalról, illetve ne szégyenítsék meg társaikat. A szabályok a következők:

- Definiáljuk világosan a problémát, és határozzunk meg minden előzetes kritériumot a megoldással kapcsolatban.
- Ügyeljünk arra, hogy az ötletbörze a problémára fókuszáljon.
- Biztosítsuk, hogy senki se kritizálja az egyes ötleteket az ülés alatt.
- Bátorítsuk a résztvevőket, hogy lelkesen, kritika nélkül fogadják mások ötleteit.
- Hagyjuk, hogy a résztvevők élvezzék a börzét, és annyi ötlettel álljanak elő, amennyi csak lehetséges.
- Biztosítsuk, hogy egy megoldási lehetőségnél ne ragadjon le túl sokáig a csoport.
- Bátorítsuk a résztvevőket, hogy továbbfejlesszék mások ötleteit.
- Valaki jegyezzen fel minden egyes ötletet.
- A csoporttagok kiválasztásánál törekedjünk minél heterogénebb összetételre.

Az ötletbörzén megszületett ötleteket értékelni, elemezni kell, ami tapasztalatot követel. Az egyes ötleteket érdemes faktorokba rendezni, majd szakértők elé bocsátani.

Kapcsolódó webcímek:

- WZ.COM/PEOPLE/CREATIVITY.HTML
- WWW.CREATIVITYFORLIFE.COM
- MEMBERS.OZEMAIL.COM.AU/~CAVEMAN/CREATIVE/INDEX2.HTML

Szoftveres segítség:

- Döntéstámogatás: Doctus WWW.EFLOW.HU
- Mind mapping: MindManager WWW.MINDJET.COM
- Ötletbörze: Brainstorming Toolbox WWW.BRAINSTORMING.CO.UK

szerrel megállapítható, hogy hol folyik el vállalatunk pénze. A második, hogy *a probléma helyett annak környezetét vizsgáljuk meg.* Ha például egy beosztottunk nem teljesít megfelelően, akkor eredményei helyett érdeklődhetünk a családi hátteréről, barátairól. Lehetséges, hogy a teljesítmény romlása mögött csak egy családtag betegsége áll. Harmadszor *képzeljük el a tökéletes megoldást.* Ez a feladat megdöbbentően nehéz. Tudjuk, hogy mi a probléma jelenlegi állásunkkal, de el tudnánk képzelni reális keretek között egy *teljes mértékben tökéletes* állást saját magunk számára? Aztán *képzeljük el, hogy az összes feltevésünk helytelen.* Van egy szolgáltatásunk, amely haldoklik. Meg vagyunk győződve arról, hogy ismerjük az okokat. De tényleg ismerjük? Ötödször *képzeljük el, hogy mi lenne, ha nem érhetne minket kudarc.* Ez a technika áll legközelebb az álmodozáshoz. Képzeljünk el bármit. Például hogy olyan cigarettát tudunk gyártani, amely nem büdös, és soha nem fogy el. A papír helyett használhatnánk műanyagot, a dohányt némi forró víz melegítené, amihez egy gombelem szolgáltatná az áramot. Jé, egy mini vízipipa! Hatodik lépésként *futassuk végig a döntést példaképeinken.* Nehéz helyzetbe kerültünk. Mit csinálna ilyenkor a példaképünk? Ez jó módszer arra, hogy elkerüljünk néhány hibát. Hetedszerre *gondolkodjunk a probléma megoldásától visszafelé.* Melyik az a tényező, amely a problémát okozza? És mi történne, ha ezt megoldanánk? Nyolcadik lépésként *nézzünk a problémára egy másik bolygóról.* Persze néha az is elég, ha elképzeljük, hogy egy más funkciót töltünk be a vállalatnál. Ha újságírók vagyunk, gondoljuk végig, mi lenne az olvasó problémája ezzel a cikkel. Na jó, ezt inkább hagyjuk... Inkább *vonjuk ki a problémát a figyelem központjából.* Ha végképp megakadtunk, ez erőteljes technika lehet. Könyvet szeretnénk

SZOFTVERES SEGÍTSÉG

A döntéshozatal során ma már komplex döntéstámogató módszereket is igénybe vehetünk. A magyar fejlesztésű Doctus tudásbázisú keretrendszer például a puszta adatokon túl a tudás, a tapasztalat összegyűjtésére és tárolására is alkalmas. Egy ilyen tudásbázis építésének előnye, hogy a vállalat szakértőinek egyre több eseti döntése válik elemezhetővé. Egy professzionális rendszerben néhány ezer séma található, amelyet szabályok alapján rendeznek.

írni, de nem tudjuk, hogyan kezdjünk hozzá. Rendben. Szedjük össze, hogy miért szeretnénk könyvet írni. Ha a lista elég terjedelmes, már készen is van a könyv.

Tizedik lépésként *gondoljuk végig a problémát gyermeki ártatlansággal.* Nem tudjuk, hogy hogyan lehetne eladni termékünket. Egy gyermek azt kérdezné, hogy „miért szeretnéd eladni?" Máris megszülethet az ASP-szolgáltatások vagy az autókölcsönzők piaca. A gyermekek legalább *öt alkalommal megkérdezik azt is, hogy miért.* Leállt az autóm. „Miért?" Mert nem vettem észre, hogy kifogyott a benzin. „Miért?" Mert nem figyeltem oda a benzinmutatóra. „Miért?" Nem tudom, nem szoktam odanézni. „Miért?" Mert az egy kicsi izé a műszerfalon, lent, bal oldalt. „Miért?" Tényleg, miért? Nem lehetne olyan benzinmutatót tervezni, amely csipog vagy villog, ha a benzinszint egy megadott mérték alá csökken? Dehogynem. És ugyanígy mindig meg lehet kérdezni azt is, hogy mikor, mi, hol, ki, miért, hogyan. Ha pedig mindez nem segít, akkor használjuk a *„mi lenne, ha"* technikát. Mi lenne, ha a probléma százszor ekkora lenne, és mi lenne, ha csak tizedekkora? Mi lenne, ha nem is lenne probléma? Mi lenne ez a probléma, ha állat lenne? És ha növény, zenemű vagy könyv? Legvégül pedig használjuk ki, hogy *a győzelmet kudarccá fordíthatjuk, a kudarcot pedig győzelemmé.* Mi a jó abban, ha elveszítem az állásom? Többet lehetek a családommal. És mi a rossz abban, ha előléptetnek?

AZ ÖTÖDIK NAP

Miután a vezetők megtanulták, hogy vállalatuknak hogyan kell változnia a kreativitás növeléséhez, elsajátítottak néhány relaxációs technikát és az „áramlat" tudatos előidézését, játszottak, problémákat oldottak meg, és döntéshozatali technikákat tanultak, nem maradt más hátra, mint közös erővel megoldani egy valódi vállalati problémát. Erre egy egész napjuk van, és természetesen fel kell használniuk a tanultakat. Azután mindenki hazamegy.

Egyébként tudták, hogy Bellt az az esemény inspirálta a telefon kifejlesztésére, hogy elolvasott egy német nyelven írt jelentést, amelyről azt hitte, hogy a telefon funkcióját írja le? Miután bemutatta első működő modelljét, megtudta, hogy korlátozott nyelvtudása miatt teljesen félreértette a német találmány lényegét. Annak teljesen más volt a funkciója. Ilyen az élet. Elborzadtak ettől az egésztől? Már nincs is kedvük saját vállalatukat kreatívvá tenni, hanem inkább rábízzák az egészet egy külső szakemberre? Következő számunkban nagyító alá tesszük, hogy kitől lehet itthon kreativitást bérelni. Szerepelnek majd kreatív projektkoordinátorok, ötletbörze-vezetők és egy cég, amely kreatív személyek segítségével marketing-, reklám- vagy PR-területen szinte minden problémára megoldást tud találni. De addig is – hogy ne legyen nyugalmuk – még egy feladvánnyal szolgálunk. A megfejtéseket ezúttal is az **ASZELL@PRIM.HU** e-mail címre várjuk, és a legjobbakat – esetleg a helyeseket – ismét Business Online Tanácsadó Füzetekkel jutalmazzuk.

...a győzelmet kudarccá fordíthatjuk, a kudarcot pedig győzelemmé.

Férfi a liftben. Egy férfi az épület 10. emeletén lakik. Mindennap liften megy le a földszintre, hogy bevásároljon. Amikor visszatér, ismét liftbe száll, de csak a 7. emeletig megy fel, ott kiszáll, és az utolsó három emeletet gyalog teszi meg. Pedig utál lépcsőzni. Akkor miért tesz így?

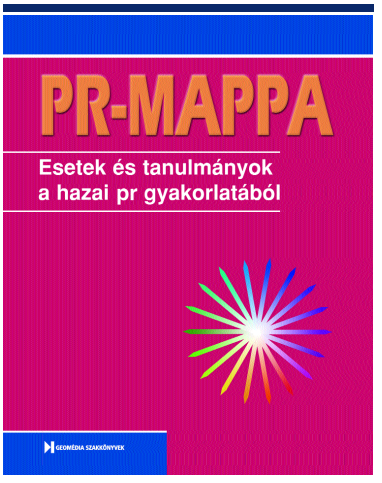
SZÉLL ANDRÁS

PR-mappa

Esetek és tanulmányok a hazai public relations gyakorlatából

szakkonyvek.geomedia.hu

Nem értem, miért van az, hogy ha egy kiadó PR-témakörben szeretne megjelentetni valamit, akkor mindjárt kapcsos mappákban kezd el gondolkodni. Tavaly már bemutattunk Önöknek egy kísérletet: a „Nagy PR-könyv" akkor elégséges értékelést kapott (Business Online, 2001/10). A PR-mappa formáját tekintve könnyebben kezelhető: a nagyságával rémisztő, színvilágával kétségbeejtő mappából könnyen kiemelhetők és egyenként forgathatók az egyetemi jegyzetekre emlékeztető füzetecskék. No, de ez a kevésbé érdekes dimenzió, lássuk inkább a tartalmat!



RÓNA GÁBOR fejezetének címe, „A bibliától az egységes hírközlési törvényig" jól jellemzi a kiadvány egészét. Van benne minden. BAKA ÉVA értekezik egyet a tudatos környezetvédelmi kommunikációról, kiemelve, hogy az milyen fontos manapság. Elméleti vonatkozásai lényegesek, de szárazsága miatt felejthető. A már említett tanulmányban olvashatunk a lobbikról, kihegyezve az egységes hírközlési törvény megszületése körüli érdekcsoportok tevékenységének elemzésére. Ez már jobb. NAGY BÁLINT és SZABÓ GYULA a támogatások fajtáiról és szerepéről ír a kommunikációs tevékenységben. A tankönyvízű bevezetőn túljutva a Matáv szponzorációs stratégiáját ismerhetjük meg, és ezzel el is érkeztünk a PR-mappa legnagyobb előnyéhez: végre egy mű, amelynek hazai vonatkozásai vannak! A Business Online hasábjain többször illettem kritikával egyébként színvonalas műveket azért, mert a szerző nem végzett önálló kutatómunkát, hanem az unalomig ismert külföldi esetekre támaszkodva tárta elénk mondanivalóját. Jelentem: a PR-mappa kivételt képez! FERLING JÓZSEF „Public affairs – natural affairs" című tanulmányában a mecseki erdőfelújítási program PR-stratégiáját, a Zöld Gondolat Lovagrend megalakítását és tevékenységét, a pécs-pogányi repülőtér körüli társadalmi önmarcangolást, valamint a Pannonpower Rt. zagytéri rekultivációs programját mutatja be.

DREVENKA EDIT az ÁB-Aegon Rt. támogatási politikáját elemzi. Megismerhetjük az „ÁB-bébik" történetét, és megtudhatjuk, hogy miért veszi meg egy biztosító a 13. lyukat egy golfpályán. Ez a tanulmány már komolyabb tanulságokkal is szolgál, amelyek közül egy: a támogatási irányok meghatározásánál nem szabad figyelmen kívül hagyni a munkatársak véleményét. (Biztos benne, hogy ez magától értetődő?) Azután el is érkeztünk a kedvencemig: FEDOR VILMOS és RÓZSA EDIT Miskolcon, a város PR-kommunikációs stratégiájának kialakítása során felélesztette a „békakocsonyát", meghívta a fél országot, és leiskolázott mindenkit a „Hogyan tegyünk népszerűvé egy turisztikai és kulturális szempontból háttérbe szorult várost?" tantárgyból.

Hát ennyi. Mindent összefoglalva: a PR-mappa valami újat jelent a hazai palettán. Kíváncsian várom a második részt: a kiadó tervei szerint 2002 őszén az arculatváltás, a társadalmi célú PR, a kulturális rendezvények PR-ja, a sajtómunka hatékonysága és a társadalmi kihívások kerülnek a fókuszba. Addig pedig remélem, hogy más szakterületeken is születnek majd hasonló, hazai esettanulmányok bemutatásán alapuló kiadványok. SZÉLL ANDRÁS

Kiadó: Geomédia Kiadói Rt., 2002
Ár: 10 000 Ft
Terjedelem: 240 oldal

Harc az arculatért

Az Avalanche Artwork 1998-ban alakult. A több ágazatot magában foglaló designcég egyben alkotói és szellemi műhely is, amelynek tagjai képző- és iparművészek. Megrendelői és állandó partnerei közé olyan vállalatok tartoznak, mint a Sysdata, a Flextronics, a Siemens, az Astra, a PeppeR és a Béres Rt. BARANYAI JÚLIÁVAL, az Avalanche művészeti, valamint NAGY KRISZTIÁNNAL, a cég kreatív vezetőjével az arculattervezés folyamatáról és titkairól beszélgettünk.

BUSINESS ONLINE: – HA JÓL TUDOM, AZ AVALANCHE GYORS PROJEKTJEIVEL SZERZETT MAGÁNAK HÍRNEVET AZ ARCULATTERVEZÉS PIACÁN. TÉNYLEGESEN MILYEN GYORSAK? HA PÉLDÁUL PÉNTEKEN BEESEM ÖNÖKHÖZ, HÉTFŐRE MILYEN TERVEKKEL TUDNAK ELŐÁLLNI?

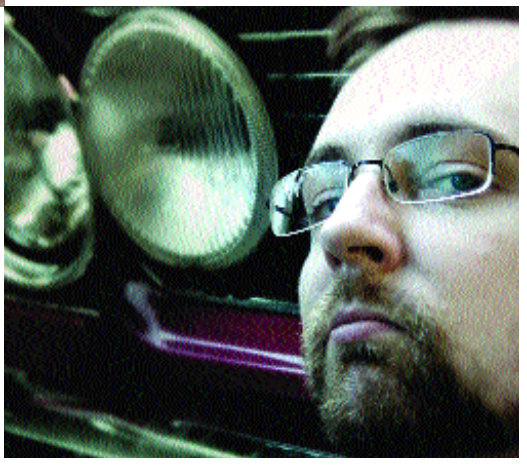
NAGY KRISZTIÁN: – Ez elég szoros határidő lenne, de tény, hogy projektjeink 80 százaléka egy héten belül zajlik le, így eléggé hozzászoktunk a pörgéshez. Ennyi idő alatt meg tudnánk oldani a fő arculati elemek kialakítását, mondjuk bemutatnánk néhány logó- és honlapvázlattervet, amelyek közül választhatna a megbízó. A megjelenés komplexebb kialakítása már több időt igényel. Nemrég egy rendezvényszervező cég arculatát alkottuk meg, beleértve az online megjelenést és annak CD-ROM-verzióját, a meghívókat, a dekorációkat és egy prospektus elkészítését, egészen a nyomdakész verzióig. Ennek az ideje húsz munkanap volt. Azért ilyen „sok”, mert a megrendelő cég vezetője közben elment nyaralni. Mindezt azért meséltem el, mert az ügyfélen nagyon sok minden múlik. Ha tudja, hogy mit szeretne, ha segíti a munkánkat azzal, hogy a kért anyagokat minél hamarabb rendelkezésünkre bocsátja, akkor mi is gyorsabban tudunk dolgozni.

B. O.: – HA TUDJA, HOGY MIT SZERETNE? EZT HOGYAN ÉRTSÜK? MI AZ, AMIT NEM SZOKOTT TUDNI EGY-EGY ÜGYFÉL?

BARANYAI JÚLIA: – Néha elég sokat. De – mint bármilyen más projekt előtt – ebben az esetben is a legfontosabb, hogy céljait önmagában tisztázza. Gyakran találkozunk azzal, hogy az arculat kialakításával vagy átalakításával kapcsolatos célok meghatározása nehéz egy cég vagy cégvezető számára. Rendelkezésére áll egy marketing-költségvetés, amit szeretne elkölteni, de nem tudja, hogy mire. Vannak ugyan elképzelései, de azok annyira általánosak, hogy nem lehet velük elindulni. Néhányan a célcsoportot veszik szükségtelenül tágra, és mindenkit el szeretnének érni, aki él és mozog. A motivációt is érdemes megosztani velünk, hiszen az ügyfelek egy része például egyszerűen azért szeretné újraterveztetni online megjelenését, mert megunta a régi oldalt, egy másik rész pedig azért, mert a weboldal strukturálisan vagy technikailag nem működik. Ilyen esetekben „átmegyünk tanácsadóba”, és kérdéseket teszünk fel egy meghatározott formula alapján. Sokat beszélgetünk, és az ügyfél válaszai közelebb juttatnak minket a célok megfogalmazásához.

B. O.: – MIT TAKAR A MEGHATÁROZOTT FORMULA?

N. K.: – Ez valójában egy személyre és feladatra szabott kérdéssor, amely segít annak tisztázásá-



ban, hogy például kik tartoznak a célcsoportba, mi az üzenet, az SMP (Simple Mind Proposition), azaz mit szeretnénk, ha lecsapódna a befogadóban. Fontos tudni, hogy mit kíván elérni. Volumennövekedést? Ismertséget vagy termékbevezetést? Márkát kellene építeni, vagy a régit újrapozicionálni? Elvégzünk egy konkurenciaelemzést, és mélységeiben megismerkedünk az ügyféllel. Megvizsgáljuk az üzletmenetét, az üzleti folyamatait és azt, hogy hogyan, milyen filozófia szerint dolgozik. Mindezek alapján már meg tudjuk mondani, hogy milyen kommunikációs stratégiára van szüksége. Segíthetünk például abban is, hogy milyen módon ossza szét a termékeit családokra, hogy milyen portfóliót hozzon létre, és annak milyen legyen a kommunikációja. Rendszerben gondolkodunk, így például ha kialakult a termékkatalógus koncepciója, megnézzük, hogy annak milyen verziói készüljenek el – online, CD-ROM vagy nyomtatott –, és azokba mi kerüljön bele. Azon kis- és középvállalatok számára, ahol még nincs marketingosztály és -vezető, ez a folyamat sok tapasztalattal jár. Közösen választjuk ki a célokat és az azok eléréséhez szükséges eszközöket. Végül a stratégiai tervezés után elindul a kreatív munka. Először csak egy olyan vezérlőmotívumot keresünk, amely azután több formában, helyen is alkalmazható, és jellemzi, egyedivé teszi a céget vagy a terméket. A kipattant szikrák mentén kezdjük el a látványterv grafikai megvalósítását.

B. O.: – Milyen hibákat követhet még el a megrendelő? Vannak olyan tényezők, amelyekre különösen érdemes odafigyelnie, mielőtt megbízást ad egy arculattervezőnek?

B. J.: – Az alapvető célok meghatározásán túl érdemes figyelmet fordítania arra, hogy ne ragaszkodjon a végletekig prekoncepcióihoz. Lehet, hogy amikor eljön tárgyalni, azt szeretné, hogy egy alma legyen az arculat fő motívuma, pedig rajta kívül senki másnak nem ugrik be az asszociáció. Ha ragaszkodik az elképzeléséhez, gyötrelemmé válhat a közös munka, és az eredmény is rosszabb lesz. A módszerek terén sem érdemes kötni az ebet a karóhoz. Egyik megbízónk kimondottan IT-cégeket szeretett volna megszólítani, és az volt a kívánsága, hogy egy offline printanyagot készítsünk. Mi azt mondtuk, hogy az IT-cégeket hatékonyabban el tudja érni egy CD-ROM és egy weboldal segítségével, főként, ha mindezt megerősítjük egy e-mail teaserrel. Szerencsére elfogadták a javaslatunkat. Sokan összekeverik a saját ízlésüket a célcsoport elvárásaival, pedig hiába tetszik az ügyfélnek egy megoldás, ha a célcsoport kisiskolás gyerekekből áll, akik teljesen más preferenciákkal rendelkeznek. Egyszóval a lényeg, hogy amennyiben kreatív munkáról van szó, az ügyfél a különböző elképzelésekre nyitottan érkezzen a tárgyalásra.

N. K.: – A technikai korlátok minimális ismerete is fontos. A magyar viszonyok között nem érdemes ragaszkodni ahhoz, hogy a cég vagy a termék nyitó oldala egy többperces videofilmet tartalmazzon. Még mindig előfordul, hogy valaki úgy fogja fel az internetet, mintha a monitor azonos lenne egy tévékészülékkel. Pedig – a technológiai különbségekről nem is beszélve – az internetfelhasználókat sokszor egészen más jellemzi, vezérli, mint a tévénézőket. Vannak, akik információkat keresnek, és vannak, akik szörföznek. Ha a célcsoport az utóbbiakból áll – például egy olyan oldalról van szó, ahonnan recepteket lehet letölteni, és a konyhaművészet rejtelmei között barangolhatunk órákig –, akkor megfelelő egy hálózat típusú oldal, ahol a hivatkozások horizontálisan kapcsolódnak egymáshoz. B2B-site esetén viszont hierarchikus felépítésben érdemes gondolkodni.

B. O.: – Az arculattervezés elég sok tevékenységet foglal magában, s az Önök erőssége a művészeti és kreatív megoldások megtalálásában áll. Milyen partnerekkel dolgoznak együtt?

B. J.: – Az ügyfeleinket igyekszünk teljes körűen kiszolgálni, adott esetben alvállalkozókon keresztül. Ennek része az „art bying". Fotóztatunk, modellügynökségekkel dolgoztatunk, vannak külső szövegíróink. Partnereink közé tartozik két PR-ügynökség, amely a médiavásárlást és az egyéb PR-feladatokat látja el. Alkalmazunk programozókat, akik a komplexebb adatbázisok elkészítéséért felelnek, és alapító tagjai vagyunk a Szempont Csoportnak is. Összességében lényegesen több tevékenységet látunk el, mint egy hagyományos grafikai stúdió, így partnereink arculatát minden területre kiterjedően meg vagy újra tudjuk tervezni. ● Széll András

Kapcsolódó webcím:

WWW.AVALANCHE.HU

Kinek **mit,** mennyiért? **(V.)**

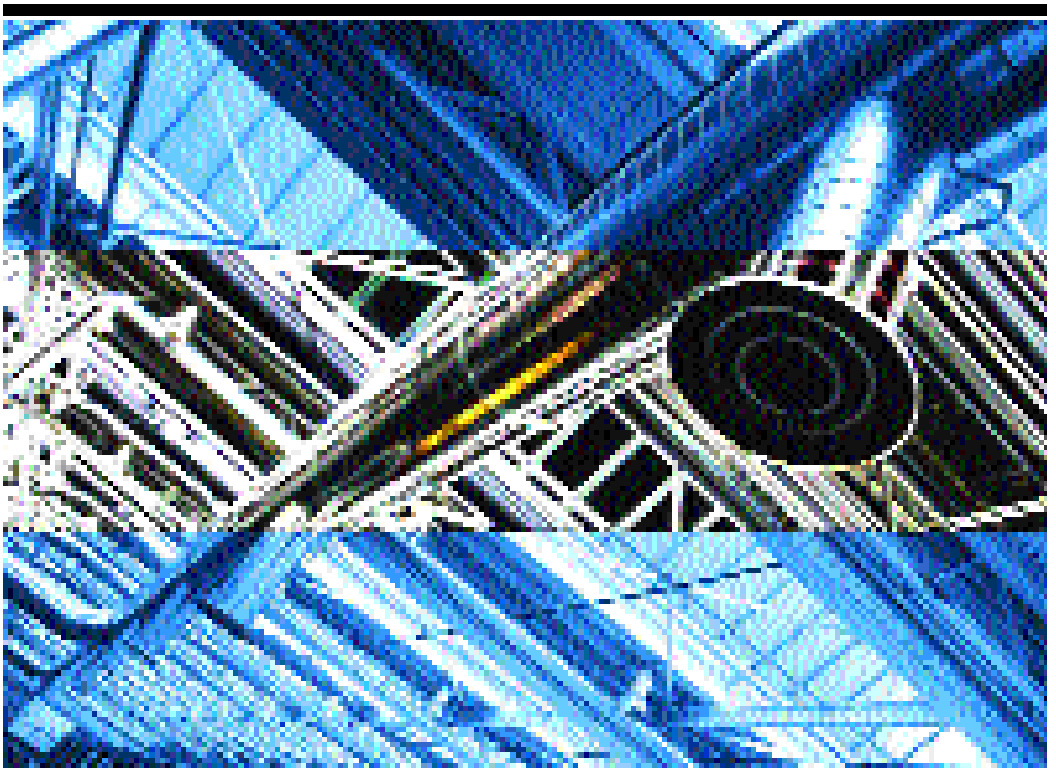
Magánhálózatok **a virtuális térben**

Sorozatunkban lassan már fél éve keressük a választ arra, hogy a távközlési társaságok kínálatából a felhasználónak mikor melyiket célszerű választania. Volt már szó az alapvető telefonról, a tetszőleges méretű és sebességű bérelt vonali hálózatokról, továbbá az internet-hozzáférés különböző lehetséges módozatairól. Ezúttal mindezeknek valami érdekes, újszerű kombinációját vesszük górcső alá, s korántsem csupán különlegessége és újdonsága miatt. A virtuális magánhálózat – merthogy erről lesz szó – ugyanis tökéletesen harmonizál sorozatunk céljával: arra mutat példát, hogy bizonyos felhasználóknak bizonyos esetekben ezt érdemes választaniuk. Mire e cikk végére ér a Kedves Olvasó, meglehet, talán azt fogja gondolni, hogy ha létezhet virtuális magánhálózat (Virtual Personal Network, VPN), akkor mi szükség van egyáltalán a többi, különféle, ám ugyanazt a célt szolgáló távközlési megoldásra. Ilyen alapon persze azt is kérdezhetnénk, hogy ha egy autóval lehet közlekedni, akkor minek százféle, akár márkánként is tucatnyi. Azért, mert ízlések és igények – ha olykor csak árnyalatnyival is, de – különbözőek.

...éppen ez a struktúra teszi lehetővé, hogy jelentősen csökkentsék a szolgáltatónak fizetendő díjat.

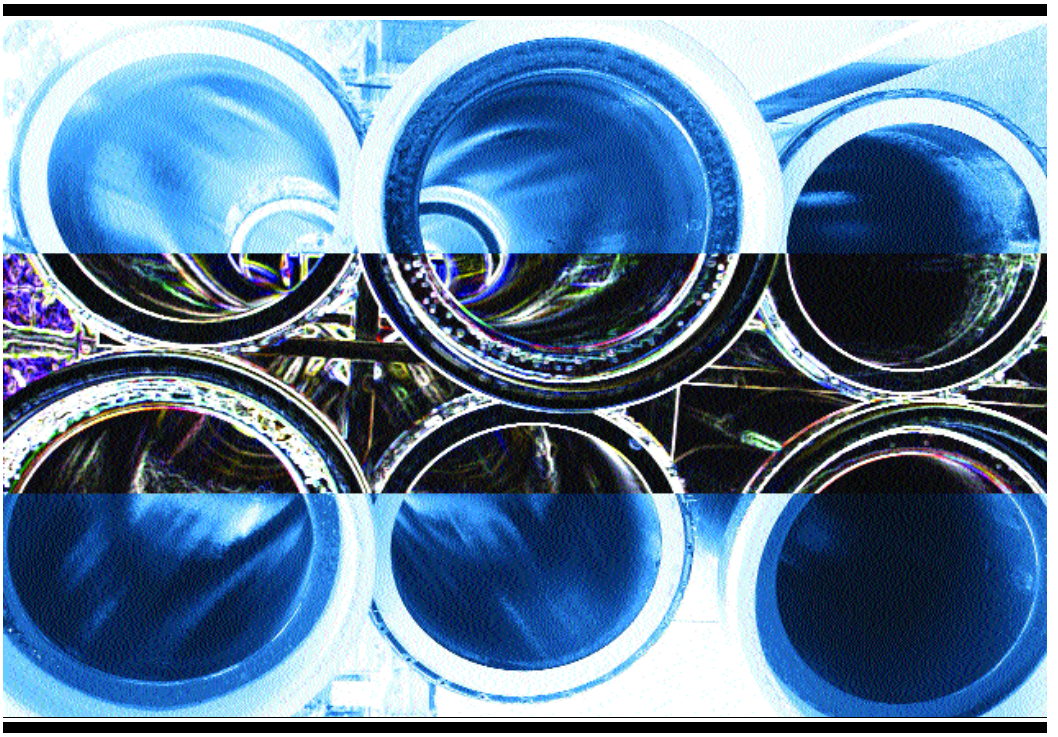
KOMPROMISSZUM VAGY OPTIMUM?

Bár azt mondják, hogy a VPN már két végpont között is praktikus lehet, valójában az elnevezésében is szerepel a hálózat szó, ami mégiscsak egy több telephelyes felhasználói rendszert feltételez. E végpontok a hagyományos, nyilvános telefonhálózaton is kommunikálhatnak egymással, de – mint az korábbi cikkeink számításaiból is kitűnt – rendszeresen nagy forgalomnál ez annyira drága, hogy érdemesebb saját állandó (bérelt) vonalat, vonalakat létesíteni. Ezekkel a telephelyek a kívánt hierarchiában hálózatba szervezhetők, s az ezen belül zajló kommunikáció költsége immár független a forgalom-



tól, a díj állandó és tervezhető. A hagyományos telefóniában múlt év végén meghirdetett liberalizáció eddigi eredményeivel szemben elmondható, hogy a bérelt vonalak kínálatában valóban éles a verseny. Sőt a választékot a ringbe szállt távközlési szolgáltatók szinte mindegyike tovább gazdagítja MPLS (Multi Protocol Label Switching) alapú IP-hálózatával. Az internetprotokoll elterjedése pedig magában rejti egy újfajta, költséghatékony kommunikáció lehetőségét.

fél számára nem hozzáférhető, és a külső forgalommal szemben is védett. A rendszer tehát tulajdonképpen magánhálózat marad, mert a szolgáltatók gondoskodnak az egyes „VPN-csatornák” elkülönítéséről, azok adatforgalmának titkosításáról, védelméről, lehetővé téve a felhasználó számára a biztonságos hálózati adattovábbítást. Az így kialakított virtuális magánhálózat tehát immár teljesíti azokat az adatbiztonsági, menedzselhetőségi, megbízhatósági, méretezhe-



Az alapelv nagyon egyszerű: nem szükséges minden vállalatnak külön fizikai összeköttetésekkel, bérelt vonalakkal kiépítenie a telephelyei közötti saját hálózatát, ha egyébként is létezik már olyan közös platform, amelyen ez megtehető, anélkül, hogy a párhuzamos felhasználói rendszerek forgalmát zavarnák vagy kereszteznék. Az IP-technológián alapuló virtuális magánhálózati szolgáltatás a nyilvános internethez hasonlóan a végpontok közötti kommunikációt teszi lehetővé úgy, hogy az egyes telephelyek között állandóan fennáll egy virtuális kapcsolat, de ez nem jelenti mindig ugyannak a kábelszakasznak a kizárólagos használatát. Ahogyan a világhálót is nagyon sokan használják, két ember mégis bármikor külön kapcsolatba kerülhet egymással. Nem ismeretlenek természetesen a szolgáltatók előtt a nyilvános internet biztonsági hiányosságai. Ezt a problémát azonban különféle IP-security eszközök segítségével kiküszöbölik, így a kommunikáció a VPN-be nem tartozó külső

tőségi, valamint adatátviteli minőséget meghatározó elvárásokat, amelyeket a hagyományos magánhálózatokon lehet elérni. Egy ilyen VPN azonban nem tisztán „virtuális”, hiszen nyilvánvaló, hogy az egyes végpontoknak valahogyan csatlakozniuk kell a szolgáltatók IP-hálózatához. A felhasználók a gerinchálózathoz földrajzilag legközelebb eső hozzáférési ponton kapcsolódnak, a szolgáltató kínálta technológiával, például bérelt vonallal. De éppen ez a struktúra teszi lehetővé, hogy jelentősen csökkentsék a szolgáltatónak fizetendő – a tisztán bérelt vonali hálózatnál rendszerint távolságarányos – díjat.

MEGBÍZHATÓ KONSTRUKCIÓ AKÁR FÉL ÁRON

Liberalizált piacon a verseny egyik hatékony eszköze éppen a kedvező ár lehet. Ennek ellenére (vagy talán épp ezért?) a szolgáltatók meglehetősen titkolózva, szemérmesen nyilatkoznak konkrét tarifáikról. Íme, két jellemző példa:

„A költségmegtakarítás az előfizető számára jelentős lehet, különösen a sok telephelyet összekötő bérelt vonalas magánhálózatokhoz képest” (Matáv). *„Azok számára, akik ma magánhálózatokat üzemeltetnek, mindenképpen költségmegtakarítással és az adatkommunikáció biztonságának növekedésével jár a virtuális magánhálózat kiépítése és működtetése”* (PSINet).

A tarifaképzés struktúrája ugyan mutat némi rokonságot az egyes szolgáltatóknál, de ez nem elegendő sem az eligazodáshoz, sem az összehasonlításhoz. Ezt a PanTel kommentárjával illusztráljuk: *„A szolgáltatás árazása egyedi alapon történik. Az árat a telephelyek száma, illetve az alkalmazott műszaki megoldások típusa határozza meg.”* Egyértelműbb, de még mindig nem konkrét a Matáv megfogalmazása, miszerint a VPN-szolgáltatás díja a következő két tételből áll: egyszeri és havi állandó díjból (amely nem tartalmaz sem távolság-, sem forgalomfüggő elemet). Az okos üzletember a döntés előtt nyilvánvalóan tájékozódik a piacon, így mi is csak azt tanácsolhatjuk, hogy vegyék figyelembe a szolgáltatók egybehangzó felhívását: *„A ... Rt. munkatársai szívesen állnak rendelkezésére az árazással, illetve a szolgáltatást érintő bármely egyéb kérdéssel kapcsolatban az ingyenesen hívható ... telefonszámon.”* Mindazonáltal támpontként álljon itt egy nyilvánosságra hozott vélemény: a megtakarítás a bérelt vonalhoz képest elérheti az 50 százalékot.

TETSZŐLEGES SEBESSÉG, SKÁLÁZHATÓ MINŐSÉG

Az arányt nyilván befolyásolja a hálózat kiterjedtsége, az egyes végpontok hozzáférési sebessége is. A gerinchálózathoz történő csatlakozás sávszélessége minden szolgáltatónál széles skálán választható. A leggyakoribb méret 64–128–256–512 kbps, majd 1–2 Mbps, azután 2 megás lépésekben 34 Mbps-ig vagy akár 100 Mbps felettig. A sebességek végpontonként különbözőek is lehetnek ugyanazon VPN-en belül, így a nagyobb sávszélességet igénylő központi telephelyek és a kis forgalmú fiókok is csatlakoztathatók egymáshoz a közös hálózatban.

Az IP-hálózat képességei egy valódi újdonságot is lehetővé tesznek a VPN használói számára. Azok az ügynökök vagy végpontok, akiknek vagy amelyeknek a forgalma nem indokolja állandó virtuális vonal meglétét, bármely hagyományos, ISDN- vagy akár mobiltelefonról kapcsolatba léphetnek a magánhálózat végpontjaival. A dial-up tárcsázással ezek az alkalmi felhasználók csak annyi ideig csatlakoznak a „kvázi házi internethez”, amíg a hálózat kívánt tagjával tart a kommunikáció. Ráadásul a szolgáltatók mindegyike azt ígéri, hogy ilyenkor a hívók – bárhol is tartózkodnak az országban – helyi tarifával érhetik el a közös rendszert. A kommunikáció biztonságának növelése érdekében ilyenkor a szolgáltatók a kapcsolás előtt ellenőrzik a hívó jogosultságát. E megoldás kétségtelen előnye a távolsági telefontarifákon való költségmegtakarítás, illetve a zárt, biztonságos belső hálózathoz való csatlakozás lehetősége mellett a munkaszervezésből, például a távmunka bevezetéséből adódó eredmények. Ráadásul az IP-technológiából adódóan skálázható a minőség, így az alacsonyabb szintű, de az igényeket még kielégítő minőség révén további költségcsökkenés érhető el.

INTEGRÁLT HANG, ADAT ÉS MULTIMÉDIA

Bár a VPN alapvető szolgáltatása az adatátvitel, a rendszer nem tesz különbséget a digitális jelek eredete között, így azt lehet mondani, hogy a virtuális magánhálózat integrált hang-, adat- és multimédia-alkalmazásokat egyaránt lehetővé tesz. Így nem ritka a telephelyek egymás között folytatott telefonbeszélgetésére alkalmas VoIP-technológia alkalmazása. Adott esetben LAN-szolgáltatással az IP-telefonokat közvetlenül csatlakoztatni lehet a helyi hálózathoz, nincs szükség a telephelyeken alközpontokra, mivel az egyes telefonok közötti hívásokat a hívásvezérlő hardver és szoftver teszi lehetővé. Természetesen a meglévő alközponttal is megvalósítható az együttműködés. A telephelyek közötti beszédforgalmon kívül megoldható, hogy belföldi, nemzetközi és mobilirányban kimenő hívásokat indítsunk a VPN-ből; ilyenkor a hang elsőbbséget élvez minden egyéb forgalommal szemben.

A virtuális magánhálózat tehát egyúttal felkínálja a hagyományos telefonnál újabban lehetővé vált szolgáltatóválasztás szabadságát is, optimális esetben a VPN szolgáltatójától hívhatók a legolcsóbban a belföldi és külföldi számok.

Némelyik távközlési vállalatnál a VPN-hez egyúttal internetszolgáltatás is megrendelhető. Sok esetben felmerül az internetelérés központosítása, ami együtt jár a levelezés központosításával. Amennyiben csak a cég központi telephelye csatlakozik az internetre, és a telephelyek forgalma ezen az összeköttetésen keresztül működik, a cég kézben tudja tartani világhálós forgalmát, egységes hozzáférési és biztonsági politika határozható meg, s ez egyben további jelentős költségmegtakarításokat eredményezhet. Ugyan-

A tarifaképzés struktúrája ugyan mutat némi rokonságot az egyes szolgáltatóknál, de ez nem elegendő sem az eligazodáshoz, sem az összehasonlításhoz.

akkor a VPN-ben mód nyílik a szakma által már régen várt alkalmazásintegráció és konszolidáció megvalósítására is. A magánhálózat lehetővé teszi, hogy az összes alkalmazás egy központi rendszeren működjön, s a VPN egyes telephelyeinek felhasználói úgy használhassák azokat, mint egy helyi számítógép-hálózat (LAN) esetében.

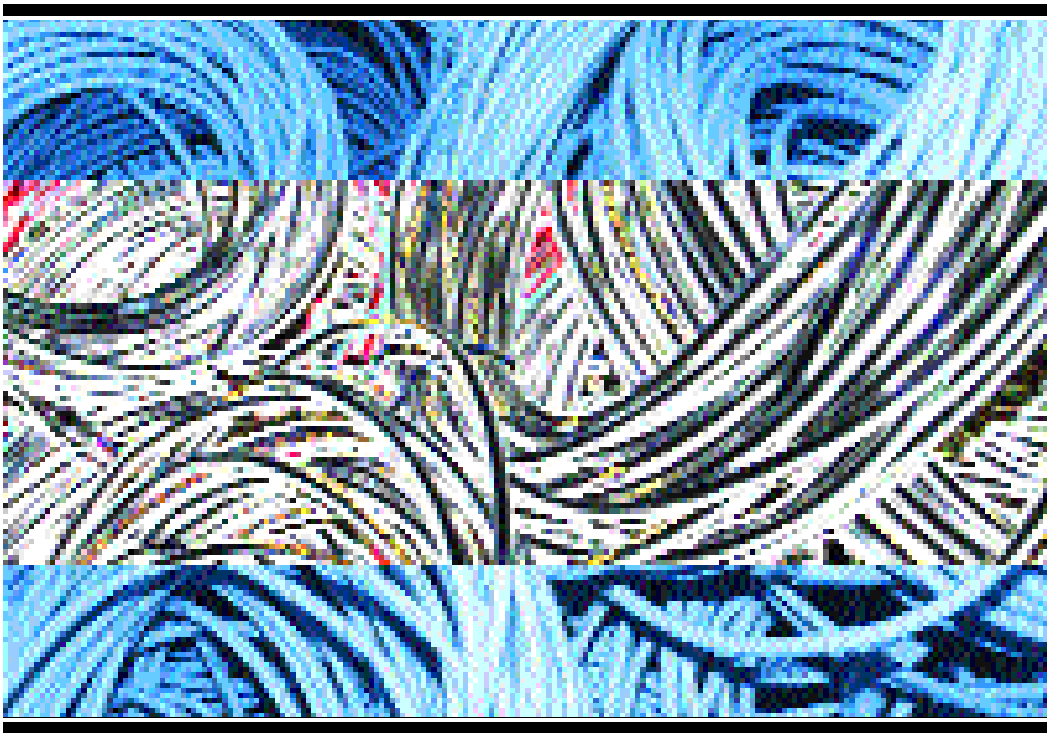
Egyszerűbb felépítésű vállalati informatikai infrastruktúra alakítható ki a VPN segítségével, az egységes protokoll használata akár a világméretű összeköttetésre is lehetőséget kínál. A technológia terjedését segíti, hogy a vállalati ERP-rendszerek, szoftveralkalmazások többsége internetprotokollt használ, s így egyszersmind a jövőbeni alkalmazási lehetőségek (e-commerce, intranet) térnyerését is szolgálhatja az IP alapú virtuális magánhálózat.

ségek. Az IP-technológia korszerű, magas színvonalú hátteret nyújt, és integrált alkalmazásokat tesz lehetővé, a hálózat rugalmasan változtatható, bővíthető, a szabványos protokoll pedig biztosítja a világméretű kompatibilitást.

Mindezeket – állítják szintén egybehangzóan a távközlési szolgáltatók – előnyösen kihasználhatják a több telephelyes szervezetek, a mobil munkaerőt foglalkoztató vállalatok, a távmunkát alkalmazó cégek, amelyek között éppúgy találhatók pénzintézetek és biztosítótársaságok, mint ipari és kereskedelmi vállalatok, kormányzati szervezetek, oktatási vagy egészségügyi intézmények.

A virtuális magánhálózat megtervezését az alapos szolgáltatók a felhasználó tevékenységének megismerésével kezdik. Feltérképezik azokat az alkalmazásokat, amelyeket a kiépítendő hálózaton keresztül kell majd üzemeltetni, felmérik, hogy azok milyen biztonsági megoldásokat igényelnek, hány telephellyel, felhasználóval lehet számolni, s mindebből kiszámolható, hogy milyen nagyságú forgalomra kell felkészülni.

A felmérésről készült esetleges hálózati tervrajz, valamint költségtanulmány ismeretében a felhasználó immár megalapozottan tud dönteni, mert láthatja, hogy a korábbi vagy az esetleges alternatív megoldásokhoz képest milyen megtakarítások érhetők el az új VPN-rendszerrel. Mindezt úgy, hogy nem kell minőségi kompromisszumot kötnie, hiszen megtalálhatja az optimális konstrukciót. ● GALVÁCS LÁSZLÓ



TÖBB TELEPHELYEN, TÁVMUNKÁBAN

A sorozatunk címében szereplő kérdések közül kevésbé egyértelmű választ, mint inkább támpontot tudtunk adni a „mennyiért?” kérdésre. Egyáltalán nem korlátozhatjuk a kört, hogy végül is „kinek” ajánlható a VPN, hiszen az érvek és szempontok tetszőleges típusú vállalkozásra vagy intézményre lehetnek érvényesek. A szolgáltatók egyöntetűen fogalmazzák meg a virtuális magánhálózat előnyeit: a megbízható és minőségi szolgáltatás országosan elérhető, helyi hívással lehetséges az alkalmankénti csatlakozás, egyszerű és kedvező a díjazás, s a könnyen kiszámítható díjstruktúrával tervezhetők a kommunikációs költ-

Fröccsöntött minőség

A hatvanas évek közepén megalakult spanyol Max – legnagyobb megrendelője, a HP magyarországi nyomtatógyártásának indulását követően – 1999 júliusában hozta létre a máig egyetlen külföldi leányvállalataként működő Max Magyar Kft.-t. A műanyag fröccsöntésére specializálódott, kezdetben kizárólag elektronikai, elsősorban a hazai Flextronics megrendelésére HP-nyomtatóalkatrészek gyártásával foglalkozó, dinamikusan növekedő, ma mintegy 100-120 munkatárssal dolgozó vállalkozás már a komoly minőségi követelményeket támasztó autóiparnak is beszállítója. A kezdetben szerényebb méretű gyártás nem igényelt komolyabb informatikai támogatást, így a magyar jogszabályok miatt kényszerűségből megvásárolt ügyviteli szigetrendszer mellett csupán Excel-táblázatokban rögzítették a beszerzés, a gyártástervezés és a raktározás adatait. Később azonban a termelés, a termékválaszték, a megrendelők és a beszállítók bővülésével már nem lehetett csupán az Excelt alkalmazva a termelést kézben tartani. Így 2000 őszén a gyártásadminisztrációt megfelelően támogató rendszer bevezetése mellett döntöttek. Magyarországon az Infor:corvex képviseletében piacon lévő Infor:COM kiválasztásáról, bevezetéséről, kihasznált lehetőségeiről és az Infor:corvexszel való együttműködés tapasztalatairól a Max Magyar Kft. logisztikai vezetőjét, **Fekete Esztert** kérdeztük.

Megoldás: ***– Speciális gyártásra berendezkedett, 100 százalékban külföldi tulajdonú cégként milyen szempontok vezérelték Önöket a rendszerválasztásnál, s mi szólt az Infor mellett?***

Fekete Eszter: – A piacon körülnézve elsősorban a költségszempontok kötötték meg a kezünket, és tántorítottak el a külföldi, számunkra meglehetősen borsos áron kínált alkalmazások megvásárlásától. A kétségkívül olcsóbb, ám támogatottságukat tekintve meglehetősen labilisnak tűnő hazai fejlesztésű rendszerek is hamar kiestek a rostán. Végül kiutazva az anyacéghez, az Infor ott alkalmazott, P7 nevű korábbi rendszerét megismerve, a látottakból levont kedvező következtetések – a teljes termelési folyamat támogatottsága, a kedvező alkalmazási tapasztalatok stb. – után kerestük meg hazai képviseletüket, az Infor:corvex Rt.-t, és néztük meg több referenciahelyüket, ahol a szolgáltatóról is kedvező benyomásokat szereztünk. Az Infor:COM minden szinten megnyerte tetszésünket, kivéve, hogy nem tartalmazott ügyviteli/pénzügyi modult, amit a szállító által ajánlott, WinNER nevű alkalmazással pótoltunk. Ezt azonban, az egységes integrált rendszeren alapuló tökéletes vállalati kontrolling megteremtése érdekében, az Infor mostanra elkészült saját ügyviteli megoldására szeretnénk majd lecserélni.

M.: – Mik voltak a rendszerrel szembeni főbb elvárásaik?

F. E.: – Legfontosabb a termelési folyamatunk – a kereskedelem, a logisztika, a gyártástervezés, az ütemezés, valamint a kalkuláció – teljes lefedése volt, hiszen egyre bővülő termékpalettánk és vevőink növekvő száma miatt ez Excel-táblákon keresztül már követhetetlennek bizonyult.

M.: – Milyen metodikát alkalmazva, mely modulokkal indult a bevezetés?

F. E.: – 2000 szeptemberében vettük fel a kapcsolatot az Infor:corvexszel, és láttunk hozzá a bevezetési koncepció kidolgozásához. A bevezetés októberi indulását követően mindössze három hónap állt rendelkezésünkre, hogy a 2001-es évet már a kereskedelmi modulhoz illesztett új ügyviteli rendszerrel indíthassuk. Így az Infor:corvexszel egyeztetve nem követtük az általuk ajánlott – az üzleti folyamatok leképezésével, a haladás irányának eldöntésével induló – metodikát, hanem a pénzügyi rendszerhez illesztendő kereskedelmi, valamint logisztikai modult vezettük be elsőként. Nagyra értékeltük az Infor:corvex rugalmasságát, ugyanakkor ma már – látva a „járt út" elhagyásából adódó nehézségeket – nem az általunk kényszerből választott sorrendre voksolnék.

M.: – Mit diktált a célszerűség?

F. E.: – Modellezve az üzleti folyamatokat, az Infor:corvex tanácsadóinak segítségével jobban ki kellett volna dolgoznunk, hogy hogyan kell a programnak működnie. Ennek akkor láttuk leginkább a kárát, amikor a kereskedelmi modul bevezetését befejezve vissza akartunk térni a régi kerékvágásba, vagyis folytatni a valójában meg sem kezdett, de ajánlott bevezetési koncepciót, és kidolgozni a program menetét. Ebben jelentős megkötést jelentettek a már meglévő bevezetések. A magunk által

előidézett „kényszerhelyzetnek” a mai napig viseljük a következményeit.

M.: – Mennyi ideig tartott a bevezetés?

F. E.: – 2001. január 1-jére mintegy 3 hónap alatt felállt a kereskedelmi és nem sokkal később a logisztikai modul, majd áttértünk a várhatóan a legtöbb fejfájást okozó gyártási modul bevezetésére. A műanyaggyártás specialitásaira – például hogy az embereken és gépeken túl még a szerszámok is szűk kapacitás-keresztmetszetet jelentenek, vagyis több felől behatárolt a termelés ütemezése – ugyanis nem egyszerű a végleges megoldást megtalálni. Valamint az is gondot jelentett, hogy a termelés felfutása által növekvő munkamennyiség és a kis cégméretből adódó szűk humán kapacitás következtében elegendő időt biztosítsunk a rendszer tesztelésére.

Az Infor:corvex segítségével végrehajtott kisebb rendszermódosításokkal, testre szabásokkal a folyamat minél jobb kezelését igyekeztünk elérni. Eddig többfajta módszert is kidolgoztunk a gyártás kezelésére, de az alaprendszer funkcionalitása nem fedi le tökéletesen a műanyaggyártásnál jelentkező problémákat, ezért következő lépésként az Infor ágazatspecifikus Infor:PLASTICS megoldásának bevezetését tervezzük.

M.: – A termelésirányítás ezek szerint még nem teljesen automatizált?

F. E.: – Csupán részben, manuális felügyelettel, ami azonban pozitív teszteredmény esetén sem változik, hiszen az élet állandóan produkál a gép „agyával” nem tervezhető, csak követhető változásokat. A beavatkozás mértéke azonban csökkenthető.

> A piacon körülnézve elsősorban a költségszempontok kötötték meg a kezünket, és tántorítottak el a külföldi, számunkra meglehetősen borsos áron kínált alkalmazások megvásárlásától.

M.: – Maradt-e bevezetés előtt álló modul?

F. E.: – Az ISO-tanúsítás megszerzése érdekében szeptemberre tervezzük a TS 16949 bevezetését, amihez – eleget téve vevőink kérésének – a jobb anyagmozgás-követhetőség érdekében szeretnénk néhány korrekciót végrehajtani a rendszeren. Így a tárolt, a termeléssel összefüggő információk révén majd magasabb szinten tehetünk eleget vevőink termelési adatainkra (pl. selejtarány, selejtokok meghatározása) vonatkozó kéréseinek. Mivel ma termelésünk közel negyven százaléka autóipari megrendeléseken alapul, ahol gyakorlatilag vevőnként különböznek a beszállítóval szembeni elvárási szintek, célunk a mindenki számára való megfelelés.

M.: – Mit jelent a minősítés szempontjából a termelésirányítási rendszer léte?

F. E.: – Elsősorban megkönnyíti a késztermékek és az alapanyagok mozgásának követhetőségét. Ez számunkra különösen fontos, hiszen vásárlóink pontosan akarják tudni, miből gyártottuk az alkatrészeket, és hogy stabil, illetve követhető-e a gyártás folyamata. A minőségi követelményeknek való megfelelésből ered a termékeink sarzsszám szerinti nyomon követése is. Erre a raktármodul a legérzékenyebb, hiszen a rendszert – termék gyártási idejének és összetételének pontos követhetősége érdekében – a raktáros kezeli.

M.: – Elégedettek-e az Infor:corvex szolgáltatásaival, illetve testre szabáskor igénybe veszik-e az ottani szakembereket?

F. E.: – A karbantartási szerződés keretében igénybe vehető hotline vonaluk jelenti a legnagyobb segítséget, amelyen keresztül rendszergazdánk azon melegében megbeszélheti és velük karöltve meg is oldhatja a felmerülő problémát. Nem titkolva költségkímélő hatását sem, kollégánk az Infor:corvex jól képzett tanácsadóinak közreműködésével elsajátította az Infor-fejlesztőeszközök használatát. Így a kezdeti betanulást követően ma már maximálisan képes a rendelkezésére bocsátottakat – adatbázis, forráskódok stb. – használni és kihasználni, s a kisebb rendszermódosítások során, ezáltal időt is nyerve, rá támaszkodhatunk. Mindez persze az Infor:corvex számára is kedvező, hiszen egy általuk kiképzett, így az esetlegesen adódó problémák, illetve fejlesztések alkalmával a rendszerhez értő kollégával tudnak kommunikálni. Az Infor:corvex segítőkészségén és kitűnő szolgáltatási színvonalán túl ennek is köszönhető, hogy rendszerprobléma miatt nem volt még fennakadás a termelésben, a kiszállításban és a számlázásban.

M.: – Egy integrált rendszer esetében legalább olyan fontos a szállító, a szolgáltató, mint a rendszer kiválasztása. Mennyire voltak az Infor:corvex szolgáltatásaival, hozzáállásával, rendszerismeretével megelégedve?

F. E.: – A bevezetési metodika kapcsán tanúsított rugalmasságukon túl – az általuk ajánlott könnyebb és gördülékenyebb bevezetés „megtagadása” ellenére – a teljes bevezetés során, a rendszer mihamarabbi zökkenőmentes üzemképességét szem előtt tartva, maximálisan a segítségünkre voltak.

Mindent összevetve választásunk jó döntésnek bizonyult. Nemcsak elégedettek vagyunk a rendszerrel, de cégünk fejlődésével arányosan a jövőben szeretnénk annak újabb és újabb lehetőségeit – Infor:PLASTICS, Infor:FINANCE – kiaknázni, ezáltal még jobbá téve vállalatunk működését, növelve versenyképességét.

címtárszolgáltatás

Novellre alapozott egységes informatika

Pénzügyi befektetőként a Wallis-csoport széles funkcionális palettájú tagvállalatokat fog össze. Az automotív értékesítéssel foglalkozók, a Wallis Motor, a Wallis Motor Duna vagy a Polár Mobil mellett portfóliójában a tanácsadó- és logisztikai cégek éppúgy megtalálhatók, mint az irodatechnikaiak. A fentiekből következően már évek óta foglalkoztatta a tulajdonosokat egy érdekeik érvényesítését megkönnyítő, közös, számukra az egész vállalatcsoport kontrolljának eszközeként szolgáló informatikai rendszer létrehozása. A csoport kinőtte a minden tagjánál meglévő informatikus tudásszintjéhez igazított szigetrendszereket, ezért a lehetőségeket mérlegelve a tulajdonosok végül az informatikának egy saját tulajdonú vállalatba, a Wallitrade Kft.-be való kihelyezése mellett döntöttek. Az informatikai koncepció kidolgozására 2001 közepén a cégcsoport jelenlegi informatikai igazgatóját, a csoport egyik tagvállalatánál öt éve dolgozó, így az üzleti környezetet, a stratégiát és a kitűzött célokat ismerő **Juhász Lajost** bízták meg. 2002. január 1-jétől a Wallis-csoport 25 tagvállalata a Wallitrade-től veszi igénybe a szükséges informatikai szolgáltatásokat, amelyek jelentős hányadának alapjául a Novell osztottcímtár-, csoportmunka- és desktop-felügyeleti rendszere szolgál. A megvalósítás folyamatáról, a Novell-megoldások melletti döntés hátteréről és a bevezetés tapasztalatairól Juhász Lajossal beszélgettünk.

Megoldás: ***– Ön tulajdonosi támogatással végezhette a Wallis-csoport informatikai rekonstrukcióját, ami jelentősen megkönnyíthette az egyébként hatalmas falatnak ígérkező, az informatika egységesítésének címszavát zászlajára tűző belső outsourcing folyamatát.***

Juhász Lajos: – A bevezetőben említettek mellett a Wallis-csoport tulajdonosai azt a ma már egyértelmű tényt sem vitatták, hogy az informatika 80-90 százalékban részese az értékteremtő folyamatoknak. Erre az automotív cégek felől gerjesztett igények is hatással voltak, hiszen a minden márka tekintetében azonos végrehajtást követelő ügyfélkezelés, vagyis a szerviz és a támogatás egységes ügymenete meglehetősen informatikaigényes. Ezeken túl a közeljövőben bevezetésre kerülő integrált vállalatirányítási rendszer is megköveteli a megfelelő informatikai, hálózati, terméktámogató háttér jelenlétét.

M.: – Milyen fő irányvonalakat fogalmaztak meg a Wallis-csoport számára megfelelő, az említetteket és az egyes tagvállalatok igényeit, valamint az ottani fejlesztési lehetőségeket is figyelembe vevő, egységes informatikai koncepcióban?

J. L.: – A koncepció az informatikai jövőkép és a HR-menedzsment kérdései mellett egy működési modellt tartalmaz, valamint arra is kitér, hogy a végrehajtáshoz szükséges beruházásokat a tagvállalatoknak kell kitermelniük. Ennek részeként – a fenntartásról is gondolkodva – teljes mértékű szoftverlegalizációt hajtottunk végre.

M.: – Milyen előnyt jelentenek a fentiek a tagvállalatok, illetve a tulajdonosok számára?

J. L.: – A tagvállalatoknál fontos a kiszámítható és biztonságos informatikai szolgáltatás, de a meghatározható informatikai költség sem elhanyagolható szempont, amihez az outsourcing mértékletességet, biztonságot és transzparenciát biztosít. A korábbinál jóval magasabb szintű átláthatóság, kontrollálhatóság hatására a tulajdonosok még úgy is pozitívan értékelik az átalakítást, hogy az informatikai költségek az új felállásban sem csökkentek.

M.: – Mit tartalmaz a működési modell fontos eleme, az IT-policy?

J. L.: – Esetünkben ez egy kifejezetten standardokat meghatározó szakmai anyag, amelynek előkészítése során többek között pályázatot írtunk ki a működési modell meghatározásánál kulcsfontosságú rendszerekre, mint például a levelező, az osztott címtár és a vírusvédelmi rendszer.

M.: – Úgy gondolom, a vállalatcsoport egészét tekintve ezek közül talán a levelezőrendszer a legfontosabb.

J. L.: – Informatikailag összekötött tagvállalataink egységes platformú intranetes, internetes levelezésen keresztül kommunikálnak egymással. Ezért komoly súlyt fektettünk az üzleti magatartás legkomolyabb segédeszközének tartott, a feladatkiosztás és a végrehajtás visszaigazolására is szolgáló levelezőrendszer kiválasztására, illetve bevezetésére.

M.: – Milyen szempontok alapján esett a választás a Novell GroupWise-ra?

J. L.: – Három levelezőrendszer, a Lotus Notes, az MS Exchange és a már említett Novell-megoldás pályázott. A finisbe kerülő utóbbi kettő közül – bár az Outlook kliense a GroupWise-énál szofisztikáltabbnak bizonyult – a standard-

ként beépített biztonsági megoldások miatt a Novell felé billent a mérleg nyelve. Mivel jelenleg 25 – folyamatosan bővülő – vállalat levelezőrendszerét kell biztosítania, alapvető kritérium a költséghatékonyság és a magas szinten garantált biztonság, például a vírusok kiszűrése.
Az említetten túl a döntést igazoló második fontos szempont a Novell osztottcímtár-rendszer natív kommunikálásának képessége volt. A cégeink közötti információcsere ugyanis egy saját fejlesztésű, minden típusú feladat kiszolgálására alkalmas, virtuális, menedzselt magánhálózaton zajlik, amelyre ma már az említett koncepció megvalósításának részeként rátelepült az ilyen méretű hálózatok esetében ideális Novell osztottcímtár-rendszer. Ezt alkalmazva megkíméljük magunkat többek között a nagy távolságok miatt igen költséges és időigényes utazásokkal járó felhasználóijogosultság-beállításoktól, telepítési és szervizelési procedúráktól. A Novell vitathatatlanul nagy termék- és bevezetési tapasztalata is pozitívan befolyásolta a vegyes platformunk kezelésére, összefogására natívan alkalmas Novell NDS osztottcímtár-szolgáltatás melletti döntésünket.

M.: – Önök végezték a bevezetést?

J. L.: – A Novell magyarországi konzultációs részlegétől kaptunk támogatást. Az osztott címtár egységesítéséhez és összevonásához – elsősorban az NT-szerverek bekötéséhez és az egymástól független NDS-fák összemásolásához – nyújtott jelentős támogatást a Novell konzultációs csapata, kollégáink pedig menet közben sajátították el a téma kapcsán a későbbiekben szükséges tudást.

M.: – Milyen lépésekben történt a bevezetés?

J. L.: – Ahhoz, hogy meghatározhatók legyenek az NDS-ben tárolásra kerülő adatok, elsőként egy névkonvenciót kellett megalkotnunk, ami az IP-címkiosztáshoz hasonlóan kizárólag az informatika feladata volt. Az előkészítést tehát mi végeztük, de a címtárrendszer telepítésénél a Novell ajánlásain túl szükség volt a szakértők rutinjára, gyakorlatára is. Az osztottcímtár-rendszerek valójában különböző szervereken elhelyezett, egymással szinkronizált adatbázisok, ahol a szinkronizáció hálózati forgalmat jelent, ezért a szűk keresztmetszetek meghatározását érdemes a későbbi kellemetlenségek elkerülése érdekében erre specializált szakértőkre bízni.

M.: – Ezt követően került sor a csoportmunka-alkalmazás bevezetésére?

J. L.: – Az outsourcing kapcsán központi szerverfarmunkra kerültek a tagvállalatok szerverei. Mivel ma már csak egyetlen mailszervert üzemeltetünk, a GroupWise bevezetése alatt esetünkben elsődlegesen a meglévő MS Exchange-ek, illetve korábbi verziójú GroupWise-ok 6.0-ra történő migrációját kell érteni. A Novell-szakértők ezt elegánsan, egyedi technikát alkalmazva – közben nem szakítva meg a mindennapi munka folyamatát –, mindössze egy hónap alatt megoldották, a folderek, naptárak, adatok, bejegyzések stb. sérülése nélkül. A sikerhez a webaccess lehetőségével maga a GroupWise is hozzájárult. Az épp migrálásra kerülő cégnél a leveleket átirányítottuk az új rendszerre, s a felhasználók a webaccessen keresztül nyomon követhették a migráció folyamatát, leveleik, anyagaik megjelenését az új rendszerben. Majd a GroupWise-klienseket installálva a felhasználók birtokba vehették az új rendszert.

M.: – Egy új alkalmazás sikeres működtetéséhez elengedhetetlen az oktatás...

J. L.: – Elsősorban azért, mert alábecsültük a jelentőségét és a rá szánt időt, a közel ezer felhasználó képzését, átképzését esetünkben nem nevezném sikertörténetnek. Öthetes képzési sorozatot hirdettem meg, egyeztetett tematikával, amelynek során egyszerre tíz emberrel tudtunk foglalkozni, napi két alkalommal. Ma már szerencsésebbnek vélem a felhasználók bevezetés előtti oktatását.

M.: – Milyen előny jelent a vezetők, a tulajdonosok számára a rendszer?

J. L.: – A vezetők a már említett webaccesst, a magas szintű stabilitást és biztonságot egyértelműen sikerként könyvelik el, a tulajdonosok számára pedig áttekinthetővé, átjárhatóvá és így egyszerűbben kontrollálhatóvá váltak a cégcsoport vállalatai.
Elégedetlenséget csupán az okozott, hogy a GroupWise a kézieszközök szinkronizációját ma még komoly erőfeszítések árán is csak csökkentett funkcionalitással képes megoldani. Ennek fontosságát kezdetben magunk is alulértékeltük, ezért nem néztünk utána. A megoldást jövőre ígérik, addig pedig a saját erőnkből tettük a kézieszközök esetében is működőképessé a „naptár"- és a „tennivalók"-funkciókat.

M.: – A címtár- és a csoportmunka-megoldások után adott volt a desktop-felügyeleti rendszert is a Novelltől vásárolni?

J. L.: – Mivel a várhatóan novemberben minőségi auditon áteső informatikai szervezetünk elvárásainak – remote management képernyőátvitellel, távoli telepítések, a legalizációt szolgáló alkalmazáslauncher, eszköz- és szoftverleltár – eleget tesz, a már ismertetett környezetben a desktopok felügyeletére valóban evidens volt a Novell ZENworks alkalmazása. Szerveres változatára viszont a szerverparkban konszolidált kiszolgálóállományunk miatt nem tartottunk igényt.

M.: – Milyen tanácsot tudna adni a hasonló bevezetésen gondolkodó cégeknek, vagyis azoknak, amelyek olyan megoldást keresnek, aminek segítségével egységesíthetők meglévő informatikai rendszereik, illetve az újabb igényeknek megfelelően kiterjeszthetők a meglévő szolgáltatási körök?

J. L.: – A Novell platformokon átívelő címtármegoldása és csoportmunka-alkalmazása a fenti céloknak megfelel, azonban nem árt betartani néhány „alapszabályt". Egyrészt nagyon fontos az alapozás, a hálózati konvenciók megalkotása, másrészt tudomásul kell venni – nem vélletlenül van szó termékcsaládról –, hogy távoli menedzsment nélkül nem lehet költséghatékony a támogatás. A ZENworks alkalmazásával viszont számításaim szerint a szupporton – még ha csak az emberórát, a gépjárműköltséget stb. számolom is – csaknem 30 százalékos költségcsökkenés érhető el. A bevezetés során, ahogy korábban is említettem, érdemes támogatást nyújtó külső szakértői csapatra támaszkodni. S végül nem győzöm a képzési politika fontosságát hangsúlyozni. Nálunk a hibák jelentős része még ma is kezelési problémából fakad, ezért jelenleg már a Wallis-csoporthoz belépő új munkatársak automatikusan átesnek az oktatáson.

Már nem lyukas a cipész cipője

Tudásmenedzsment (TM) tudatos vagy spontán szinten minden szervezetnél létezik, de a tudás alapú vállalatoknál, mint amilyenek a tanácsadócégek, az alapműködés része. A tanácsadócégek tulajdonképpen tudásgyárak: nem tesznek mást, mint tudást hoznak létre, és adnak át a megbízásokon keresztül ügyfeleiknek, így nem véletlen, hogy róluk szól a TM-esettanulmányok jelentős része. Közülük a legnagyobb magyar tulajdonú, az AAM Vezetői és Informatikai Tanácsadó példáját – a spontán kezdetektől a tudatos, projekt alapú fejlesztésen keresztül az eredmények bemutatásáig – adjuk közre. Kérdéseinkre **Lengyel Csaba**, a tudásmenedzsment-üzletág vezetője és **Pingitzer Andrea**, az AAM belső tudásmenedzsment-projektjének tagja válaszolt.

Megoldás: ***– Melyek voltak a tudásmenedzseléshez vezető út első lépései?***

Lengyel Csaba: – Nincs olyan cég, amely valamilyen formában ne rendszerezné, szervezné a tudását, és különösen igaz ez a tanácsadócégekre. Természetesen nálunk is voltak kezdemények, például többször nekifogtunk a számunkra fontos dokumentumok és információk összegyűjtésének, amelyeket többnyire intranetes alapon tettük hozzáférhetővé. Ezek azonban ad hoc igények alapján alulról fölfelé építkező, úgynevezett bottom-up típusú projektek voltak, magukban hordozva azok legfőbb veszélyét, a globális összefogás, átlátás hiányát. Fontos területek maradtak lefedetlenek, míg máshol a párhuzamos lefedettség okozott pazarlást. Voltak kimondottan tudásmenedzsment-címkével ellátott kezdeményezések is – például egy tudás- és kompetenciatár-rendszer fejlesztésének elindítása –, amelyekkel azonban a tudatos megközelítés és kellő felső vezetői figyelem híján nem értünk el komolyabb sikereket.

M.: – Szóval lyukas volt a cipész cipője?

L. Cs.: – Valóban. Több ügyfelünknek is segítettünk, például a biztosítási és telekommunikációs szektorban, úgy a TM-stratégia elkészítésében, mint a konkrét TM-akciók végrehajtásában, és közben gyakran hangoztattuk a tudatos, felülről lefelé történő építkezés fontosságát, a TM-akciók, -projektek vállalati stratégiához kapcsolását. Innen nézve tényleg elég nagy lyuk tátongott a cipőnkön.

M.: – Mikor került a cipőre folt, vagyis mikor fogalmazódott meg a stratégiai szintű tudásmenedzselés igénye?

Pingitzer Andrea: – 1994-es megalakulása óta az AAM dinamikus ütemben fejlődött, alkalmazotti létszáma a kezdeti tíz főről mára száz fölé emelkedett, ami nemcsak a munkatársak számának növekedésében, hanem a tevékenységek és kompetenciák megsokszorozódásában is megnyilvánult. Míg a cég tudásának menedzselése néhány évvel ezelőtt kis mérete miatt még a személyes kapcsolatokra épült – mindenki tisztában volt a másik képességeivel, tudásával, az aktuális és a régebbi projektekkel, s azok tapasztalatait egy ebéd alatt meg lehetett vitatni –, addig a létszám növekedésével ez egyre nehezebbé vált. A szervezet fejlesztése megpróbált lépést tartani a változásokkal, válaszolni a felmerülő igényekre, ám a már említett ad hoc módon. A vészharang akkor kondult meg, amikor a 2001-es „legjobbmunkahely-felmérés" kimutatta, hogy a kollégák elégedetlenek a munkájukhoz szükséges tudás elérhetőségével, illetve a hozzáférés gyorsaságával.

M.: – Mikor vált a TM megközelítése tudatossá, top-down szerkezetűvé?

P. A.: – A legnagyobb lökést – ami a tudásmenedzsment-kezdeményezések egyik legfontosabb sikertényezője – a tudás tudatos menedzselésének fontosságát felismerő felső vezetők támogatása adta. Az első lépés, a felső vezetésen belüli felelősség tisztázásának eredményeként a szakmai igazgató mindmáig teljes személyes felelősséggel tartozik a TM hatékony működéséért. Ezután a TM-kezdeményezés első pilotprojektjét végigvivő csapat felállítása következett.

M.: – Mi volt a projekt célja?

L. Cs.: – Olyan informatikai rendszert akartunk bevezetni, amely könnyűvé teszi dokumentumaink rendszerezését és visszakeresését, hogy a már meglévő, dokumentumokban megtestesülő explicit tudáshoz a napi munkavégzés során mindenki egyszerűen hozzáférhessen. A külső szállítók által kínált szoftverek bevezetését, illetve korábbi belső fejlesztésünk folytatásának lehetőségét megvizsgálva – mivel a már piacon lévő termékek speciális helyzetünkből adódóan vagy szolgáltatásaik alacsony szintje miatt nem feleltek meg igényeinknek – a második mellett döntöttünk. A projekt elindításával nem vártuk meg a formális tudásmenedzsment-helyzetfelmérés végrehajtását, a két tevékenység párhuzamosan futott.

M.: – Mire vonatkozott, és milyen eredményt hozott a TM-felmérés?

L. Cs.: – A felmérés célja a TM cégen belüli sikertényezőinek, a támogató infrastruktúra és a tu-

dásmegosztó hálózatok meglétének, illetve azok szintjeinek vizsgálata volt. A sikertényezők hiányában nehezen valósítható meg egy TM-kezdeményezés, de ezek – a tudásmenedzsment fontosságának elismerése, a felső vezetés támogatása, a tudásmegosztó kultúra – szerencsére magas szintűek voltak az AAM-nél. Így a fő feladat – ahogy a felmérés eredményei is igazolták – a TM-infrastruktúra fejlesztése volt. Ugyanakkor meglepetésként ért minket, hogy motivációs rendszerünkben nem volt megfelelően hangsúlyos a TM szerepe, így ez a projekt során különös odafigyelést igényelt, mert ha a motivációs rendszer középpontjában álló értékelési-minősítési rendszerünk nem tükrözi a TM fontosságát, tudásmegosztó kultúránk hamar veszélybe kerülhet.

M.: – Mi következett az aktuális helyzet felmérése után?

P. A.: – Elkészítettük a cég TM-stratégiáját, aminek egyik részeként meghatároztuk a vállalat stratégiai céljainak megvalósításához szükséges kulcsfontosságú tudásköröket, amit a fejlesztésükhöz szükséges akcióterv kidolgozása követett. Mivel a stratégiai célokat áttekinthetően megfogalmazó balanced scorecardunkat már korábban elkészítettük, gyorsabban eljuthattunk a kulcsfontosságú tudáskörökhöz. Az akcióterv pilotprojektje, a dokumentumkezelő rendszer (amely akkortájt kapta a DokTár nevet) párhuzamosan futó fejlesztése és bevezetése adott volt. A helyzetfelmérés eredményeire alapozva indítottunk még egy, az értékelési-minősítési rendszer TM-elemekkel való kibővítését célzó projektet, és a DokTár továbbfejlesztésére is definiáltunk további kettőt. Az akcióterv a fenti, általános TM-akciókon kívül konkrét tudásköröket fejlesztő akciókat is tartalmazott, ilyen volt például az iparági tudásunk fejlesztését és hatékonyabb megosztását segítő iparági tudásközösségek működésének támogatása.

M.: – Melyek voltak a DokTár fejlesztésén kívül a legfontosabb teendők?

P. A.: – Megkezdődött a TM-szervezet kiépítése, a felelősségi körök meghatározása, belső folyamataink megváltoztatása. Ez utóbbi legfontosabb állomása – hogy megfoghatóvá és közkinccsé tehetővé válhasson a projektjeinkben keletkezett tudás és tapasztalat – a tanácsadási projektjeink lezárási folyamatának átalakítása volt, majd alapos oktatással kísérve a rendszer bevezetése következett. Külön felelősségi területet hoztunk létre a tudásmenedzsment támogatására. A TM-koordinátor irányítja a TM-mel kapcsolatos folyamatos, illetve projekt jellegű munkákat, segíti elő és támogatja a tudásmegosztó kultúrát, ellenőrzi a problémák kezelését, valamint a projektzárási folyamatot.

M.: – Változtak-e a folyamataik?

P. A.: – A dokumentumtárnak kell keretet adnia a projekttapasztalatok, best practice-ek, tanulságok megosztásának, és kell elérhetővé tennie minden tanácsadó, illetve jövőbeni projekt számára a már meglévő explicit tudást. Hogy ez megvalósulhasson, egyrészt ki kell választani a megfelelő hozzáadott értékkel rendelkező dokumentumokat – a hangsúly a megfelelőn van –, majd azokat megoszthatóvá és kereshetővé kell tenni a munkatársak számára. Mindkettő szakértelmet igényel, ezért induláskor a projektvezető TM-felelőst nevez ki, aki a példaértékű dokumentumok kiválasztását, kulcsszavakkal és metaadatokkal való ellátását, valamint DokTárba helyezését végzi, a TM-koordinátor pedig a folyamatot figyeli, s nem megfelelő működés esetén beavatkozik. Nálunk a kulcsszavak és kategóriák kezelésére új folyamatcsoport alakult. Mivel a rugalmas kulcsszó- és kategóriarendszer létrehozásában szabályozott módon mindenki részt vett, hogy kordában tartsuk a „kulcsszószaporulatot", nagy energiát fordítottunk az új folyamat kialakítására és bevezetésére.

M.: – Mi jelentette a legnagyobb nehézséget?

L. Cs.: – A munkatársak érdeklődésének, a TM-projekttel kapcsolatos pozitív motivációjának megteremtése és fenntartása. A mi cégünk is folyamatosan változik, egymást érik a különböző fejlesztések, jobbító kezdeményezések, s ezek jelentősen csökkentik a kollégák új kezdeményezésekkel kapcsolatos „izgalmi szintjét". Emellett, bár mindenki tudta, hogy a keresési idő jelentős csökkenését eredményezi majd, a kollégáktól elvárt dokumentumkategorizálás és kulcsszavazás sem okozott körükben osztatlan lelkesedést. Tehát változáskezelési szolgáltatásunkat most magunkra kellett alkalmaznunk, így minden alkalmat megragadtunk a kommunikációra. A céges hírlevélben, személyesen, az oktatások és az AAM Szakmai Napok során is igyekeztünk a TM-projektet minél alaposabban megbeszélni, ami nagyban segített a TM körüli pozitív légkör fenntartásában.

M.: – Milyen eredményeket hozott a projekt, egyáltalán hogyan mérhető a siker?

L. Cs.: – A tudásmenedzsment nem egyszeri dolog, folyamatos energiaráfordítást igényel, és csak hosszú távon hoz átütő sikert, de még akkor is nehéz az eredményekkel való közvetlen kapcsolatot kimutatni. A DokTár bevezetésének kezdete óta eltelt néhány hónap kevés az igazán nagy eredmények eléréséhez. A kollégák csak most ismerkednek vele, tanulják, töltik fel dokumentumokkal. A siker először a lelkesedésen mérhető le. Az első visszajelzések pozitívak, a tanácsadók elkezdték használni, és a tudásmenedzsment-rendszerünk hatékonyabbá tételét célzó újabb és újabb ötletekkel állnak elő. Az első projektet több is követte. Kifejlesztettük a könyvtárunk könyveit, folyóiratait, CD-it, kazettáit a DokTáron keresztül kereshetővé tevő, azzal integrált könyvtári modult. Most folyik a marketinggel karöltve a cég referenciáinak DokTárba integrálását célzó projekt, amely a referenciák kényelmes kezelésén túl az egy konkrét témát érintő keresés eredményeit kiterjeszti a referálható projektek körére is.

Visszatérve a mérhető eredményekre: a nemrég elvégzett „legjobbmunkahely-felmérés" szerint 2001-hez képest megduplázódott a tudásmenedzsmenttel elégedett munkatársaink száma, ami kezdetnek nem rossz!